

# **GEGEVENS MANAGEMENT IN DE PRAKTIJK**

## **Praktijkverhalen op basis van de Handreiking Gegevensmanagement**



## Verantwoording

Dit document is het resultaat van een aantal bijeenkomsten in 2013 en 2014 rondom gegevensmanagement. Het doel was tweërlei: het delen van kennis op het vakgebied van gegevensmanagement en het vastleggen van deze kennis, zodat dit ook toegevoegde waarde heeft voor andere gemeentes. Daarnaast is het een aanvulling op de handreiking Gegevensmanagement die in april 2013 door Operatie NUP/KING is gepubliceerd.

Om deze laatste reden is aansluiting bij KING gezocht dat ook inhoudelijk een bijdrage geleverd heeft aan dit document.

Deelnemende personen en gemeentes:

- Hans Jansen, Arnhem
- Geert Wester; Deventer
- Agnes Bolte, Ede
- Henriette Barkhuis, Groningen
- Wim Stolk, 's-Hertogenbosch
- Mariëlle Nuijs, Amsterdam
- Remco Rekoert, Edam-Volendam
- Ko Mies, PBLQ Zenc

De praktijkverhalen zijn een momentopname en de ontwikkelingen staan niet stil. Daarom zal op het moment van lezen van dit document de situatie in de gemeenten al verder zijn dan hier beschreven.

Opgesteld door	Wergroep Gegevensmanagement en KING
Datum	begin 2014
Versie	1.0

## Managementsamenvatting

Na de publicatie van de Handreiking Gegevensmanagement is er in de deelnemende gemeenten gewerkt aan invoering van onderdelen van gegevensmanagement. Dit verloopt via verschillende routes en in verschillend tempo. Vanuit de verschillende gemeenten zijn de praktijkverhalen opgetekend en in dit stuk verwerkt. Deze verhalen spreken voor zich en maken duidelijk dat gegevensmanagement zeker de aandacht heeft, maar niet makkelijk is vorm te geven.

In een samenvattend hoofdstuk is per onderdeel van gegevensmanagement weergegeven hoe het bij de verschillende gemeenten is toegepast/ingevoerd. Dit geeft een idee hoe gemeenten, die op zich nauw betrokken waren bij de Handreiking Gegevensmanagement, hier mee werken. Het maakt ook duidelijk dat het vaak aankomt op enthousiaste initiatieven uit de praktijk, en minder vanuit visie en strategie. De strategie van werkende weg ontdekken blijkt dominant. Maar is dat op de lange termijn voldoende. Zeker als er in de praktijk toch over het algemeen weinig problemen blijken te zijn (boven komen drijven).

We schetsen hier ook in hoofdstuk 2 in een korte beschouwing een algemeen beeld van de noodzaak van gegevensmanagement in het licht van de komende decentralisaties. Daarbij geven wij ook weer hoe deelnemers van de I-NUP Academy aankijken tegen onderdelen van gegevensmanagement in hun eigen gemeente. Gegevensmanagement blijkt bij de respondenten van de I-NUP Academy zeker een belangrijk aandachtspunt. Maar het is de vraag hoe dat in de dagelijkse praktijk ook leidt tot de gewenste management aandacht. Uit de enquêteresultaten komt dat niet dominant naar voren.

De werkgroep heeft zich als vervolg op het beschrijven van deze praktijkervaringen tot doel gesteld in 2014 een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het katern over gegevensmanagement van GEMMA 2.0. De volgende onderwerpen zullen daar aan de orde komen:

- Rollen
- Definities
- BIG/Baseline

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Gegevensmanagement Gemeenten: belangrijker dan ooit!!</b>	<b>6</b>
2.1	Meer taken, meer samenwerking	6
2.2	Meer gegevensuitwisseling: meer management	7
<b>3</b>	<b>Gegevensmanagement in de praktijk</b>	<b>9</b>
3.1	Gemeente Arnhem	9
3.2	Gemeente Deventer	13
3.3	Gemeente Edam-Volendam	16
3.4	Gemeente Ede	21
3.5	Gemeente Groningen	24
3.6	Gemeente 's-Hertogenbosch	27
3.7	Gemeente Amsterdam	30
<b>4</b>	<b>Gegevensmanagement en Producten</b>	<b>35</b>
4.1	Gegevenslandschap	35
4.2	Gegevenscatalogus	36
4.3	Gegevenskwaliteit	37
4.4	Afspraken	38
4.5	En verder	38
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>40</b>
5.1	Bijlage 1: Producten op een rij	40

# 1 Inleiding

In 2013 hebben wij de [Handreiking Gegevensmanagement voor Gemeenten](http://new.kinggemeenten.nl/sites/default/files/document/gr_/20130409_Handreiking_Gegevensmanagement.pdf) ([http://new.kinggemeenten.nl/sites/default/files/document/gr\\_/20130409\\_Handreiking\\_Gegevensmanagement.pdf](http://new.kinggemeenten.nl/sites/default/files/document/gr_/20130409_Handreiking_Gegevensmanagement.pdf)) samengesteld. Deze hebben we gepresenteerd op het Operatie NUP congres. Vervolgens is de handreiking gepubliceerd door KING. Daaruit ontstond de behoefte om praktijkervaringen en kennis te delen, gerelateerd aan de handreiking. De belangrijkste reactie van de deelnemers van het congres is: hoe breng je de handreiking in praktijk? Dit document beschrijft de praktijkvoorbeelden van de gemeenten die hebben meegewerkt aan de handreiking.

De handreiking gegevensmanagement zal verder opgaan in Gemma documenten. Er wordt een strategisch en een tactisch katern gegevensmanagement uitgebracht. Hierin wordt onder andere een verdere uitbreiding van de beschrijvingen over rollen en verantwoordelijkheden opgenomen. Ook zullen we hierin ontvangen reacties verwerken en ons voortschrijdend inzicht toevoegen.

Dit document bevat onze praktijkervaringen, die wij graag delen met andere gemeentes.

Gegevensmanagement is een breed begrip en toepasbaar op verschillende gebieden. De toegevoegde waarde zit vooral in de bewustwording van de veelheid van gegevens, de verschillende definities en het nut om dit binnen elke organisatie bespreekbaar te maken. Zo wordt bijvoorbeeld het GEMMA principe van eenmalig inwinnen en meervoudig gebruiken, op deze manier beter verdiept en uitgenut. De toepasbaarheid is verschillend bij grote, middelgrote en kleine gemeentes. Echter elke gemeente heeft te maken met de grote diversiteit aan vakgebieden en gebruikte data.

We beschrijven in dit document de verhalen van de verschillende betrokken gemeenten. We geven vervolgens aandachtsgebied van gegevensmanagement een kort overzicht van de toepassingen per gemeente. Dit geeft u een beeld van de aspecten waaraan gedacht moet worden bij de uitvoering binnen uw eigen gemeente of andere organisatie.

Wij wensen u veel leesplezier. Reacties kunnen altijd worden gegeven, bijvoorbeeld via de LinkedIn-groep Gegevensmanagement, of aan de individuele deelnemers aan de werkgroep. Wij hebben weer veel plezier beleefd aan de discussies over het onderwerp en de toepassing ervan in de eigen organisatie.

## **2 Gegevensmanagement Gemeenten: belangrijker dan ooit!!**

Ko Mies, maart 2014

### **2.1 Meer taken, meer samenwerking**

Het College Bescherming Persoonsgegevens heeft onlangs, aan minister Plasterk, haar zorgen geuit over de gegevensuitwisseling en privacy in het kader van de decentralisaties. Decentralisaties waarin gemeenten in samenwerking met andere gemeenten en veel verschillende partijen in de keten verantwoordelijk worden voor AWBZ, de uitvoering van de Jeugdwet en de uitvoering van de Participatiewet. Kortom gemeenten worden verantwoordelijk voor de uitvoering van taken met betrekking tot kwetsbare burgers.

#### **Maar er is meer...**

Naast de decentralisaties werken gemeenten op veel meer terreinen samen met andere gemeenten of andere overheden. Onderzoek naar de gevolgen van regionale samenwerking, in opdracht van Raadslid. Nu, laat zien dat:

- 39% van de gemeenten tussen 6 en 10 gemeenschappelijke regelingen hebben afgesloten,
- 13% tussen de 11 en 15,
- 6% tussen 16 en 20 en
- 5% meer dan 20 gemeenschappelijke regelingen.

Dat zijn bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden waarin de taken van bijvoorbeeld de gemeentelijke sociale dienst, de gemeentelijke belastingdienst of de gemeentelijke milieudienst regionaal worden uitgevoerd. Dit beeld wordt bevestigd in een onderzoek naar intergemeentelijke samenwerking uit 2012: 81% van alle gemeenten zijn bezig met een gezamenlijke oplossing rond bedrijfsvoering.

Overigens blijkt uit hetzelfde onderzoek dat iets meer dan tweederde van de raadsleden in Nederlandse gemeenten vinden dat hun gemeente niet in staat is om met de huidige middelen de haar toegewezen taken zelfstandig uit te voeren.

#### **Meer samenwerking vraagt meer delen van informatie**

Om samen te kunnen werken moet informatie worden gedeeld. Daarvoor moeten gegevens worden uitgewisseld tussen organisaties. De hoeveelheid, frequentie en snelheid van deze uitwisseling vragen om beheerste geautomatiseerde toepassingen. Toepassingen die voldoen aan wettelijke criteria wat betreft de privacywetgeving. Maar ook toepassingen die voldoen aan criteria wat betreft beveiliging en betrouwbaarheid. Elke organisatie (zowel binnen- als buitengemeentelijk) wil er op kunnen vertrouwen dat zijn gegevens bij een samenwerkingspartner in goede handen is. Elke organisatie (zo ook een gemeente) wil er op kunnen vertrouwen dat de geleverde gegevens betrouwbaar zijn en kwalitatief juist. Ketenpartners (ook gemeenten) moeten hun onderlinge samenwerkingsafspraken daarom ook op het niveau van de gegevensuitwisseling goed vastleggen en regelmatig ook controleren.

#### **Meer gegevensuitwisseling vraagt om strategische sturing**

Meer taken en meer samenwerking met andere gemeenten en partijen rondom gemeenten vragen daarom steeds meer van de gegevenshuishouding van gemeenten. Alle processen moeten worden ondersteund door een systeem van basis- en kernregistraties. Dat wordt complexer als gemeenten

meer gebruik (moeten) maken van registraties van buiten de gemeentelijke organisatie, meer gegevens intern zullen moeten delen (binnengemeentelijk gebruik) maar ook steeds meer organisaties afhankelijk worden van de kwaliteit van de door de gemeente geleverde gegevens.

## **2.2 Meer gegevensuitwisseling: meer management**

De toenemende complexiteit van de samenwerkingsrelaties van gemeenten en de daarmee gepaard gaande gegevensuitwisselingen vragen nadrukkelijk managementaandacht. Dat zou je zeggen tenminste vanuit het perspectief van de betrokken adviseur, die ik ben. Een door KING uitgevoerd onderzoek onder deelnemers van de I-NUP academy leidt echter toch tot andere conclusies.

De respondenten aan het onderzoek geven voor 24% aan dat er periodiek aan het management wordt gerapporteerd over het gegevensmanagement en 33% geeft aan dat het onderwerp op de managementagenda staat. Door 19% van de respondenten wordt aangegeven dat over prioriteiten periodiek wordt overlegd. Dat is weinig, zeker als aangegeven wordt dat in 72% van de gevallen het MT beseft dat betere kwaliteit van de gegevens leidt tot betere prestaties van de gemeente. Waarom dan niet meer echte managementaandacht zou je zeggen.

Echt verontrustend is het dat maar 24% van de respondenten aangeeft dat er een relatie is tussen de 3-Decentralisaties en gegevensmanagement. Juist hier is gegevensmanagement natuurlijk cruciaal.

Uit de respons blijkt verder dat (als gevolg van dit gebrek aan managementaandacht) het overzicht van de beschikbare gegevensverzamelingen slechts in 25% beschikbaar is. Zo ook wordt in slechts 24% van de respons aangegeven dat een gegevenswoordenboek beschikbaar is. Dus er is geen overzicht en geen inzicht. Hoe kan het management dan in control zijn?

Vreemd is dan wel dat in 46% van de respons aangegeven is dat kwaliteitseisen zijn gedefinieerd. Bij een ontbrekend overzicht van gegevensverzamelingen en gegevenswoordenboek vraag je je dan wel af waarover die kwaliteitseisen dan gaan. Het blijkt verder dat respondenten aangeven dat maar in 20% van de gevallen GLO's (gegevensleveringsovereenkomsten) beschikbaar zijn. Hoe gaat dat dan in een situatie waarin met steeds meer andere organisaties gegevens moeten worden uitgewisseld. Gaat dat dan zomaar goed? Is dan zomaar duidelijk wat de andere partij ermee mag doen, of wat de andere partij levert en wat de ontvangende organisatie ervan kan verwachten?

### **Wat te doen?**

In het SUWI domein bestaat er bijvoorbeeld een uitgebreid stelsel van afspraken en convenanten over gegevensleveringen en -uitwisselingen. Er bestaat ook uitgebreide wetgeving over wat wel en wat niet mag met de toevertrouwde gegevens. Dat geldt ook in het domein van de persoonsgegevens, de BRP. Bij domein overstijgende uitwisseling en gebruik vallen die domeineisen niet weg. Sterker dat vraagt om nog beter beheer van gegevens. Gemeenten en met name algemeen gemeentelijk management heeft de verantwoordelijkheid om hier de adequate maatregelen op te nemen. Formeel inrichten van het gegevensmanagement is het minimum. Wij denken daarbij aan de volgende aspecten:

- Operationeel gegevensbeheer: welke gegevens hebben we en waar?
- Levering gegevens: wat, wanneer, door wie aan wie?
- Datadistributie: hoe leveren we wat aan wie?
- Tactisch gegevensbeheer: welke continuïteits- en kwaliteitseisen stellen wij?

- Strategisch gegevensbeheer: wat moeten we regelen om aan alle wettelijke eisen te voldoen en het maximale rendement te halen uit onze investeringen?
- Gegevenskwaliteit: wat moeten we doen om die te garanderen en te verbeteren?

### **Waarom gegevensmanagement? Daarom!**

Gegevens van burgers op straat of bij commerciële (en/of onbetrouwbare) partijen leidt tot imagoschade en verlies van vertrouwen. In de politiek/overheid als geheel, maar heel dichtbij, verlies van vertrouwen in de wethouder.

Verkeerde, onbetrouwbare informatie geleverd aan andere partijen leidt tot verkeerde beslissingen en mogelijk tot financiële schade. Verkeerd of teveel verstrekte uitkeringen en/of toeslagen leiden tot grote verliezen (denk aan Amsterdam en Rijksbelastingdienst). En soms heeft dat uiteindelijk tot gevolg dat de verantwoordelijk Staatssecretaris 'sneuvelt'. Daarom!



## 3 Gegevensmanagement in de praktijk

In dit hoofdstuk beschrijven we per gemeente de huidige stand van zaken en de weg daar naartoe. We refereren daarbij aan de elementen die we in de handreiking hebben opgenomen betreffende gegevensmanagement. We willen hiermee laten zien hoe de praktijk is anno 2014 en wat de plannen zijn voor het vervolg. Ook laten we zien op welke wijze gegevensmanagement leeft in de verschillende betrokken gemeenten.

### 3.1 Gemeente Arnhem

We beschrijven hier wat in de gemeentelijke organisatie van de gemeente Arnhem de afgelopen jaren op het gebied van gegevensmanagement is gedaan, waar we nu staan en waar we naar toe willen. Voor de leesbaarheid is de gemeentelijke organisatie van Arnhem verder ook aangeduid als 'Arnhem' of 'gemeente Arnhem'. Waar sprake is van hij/zijn is natuurlijk ook zij/haar bedoeld.

#### 3.1.1. Hoe het allemaal begon

In 2009 rezen in de gemeente Arnhem vragen over het beheer, de uitwisseling en het gebruik van gegevens. Die vragen kwamen onder meer voort uit de invoering van midoffice-componenten, waaronder een datadistributiesysteem. Het toen geldende gegevensbeleid gaf geen richting aan voor een antwoord op die vragen. Bovendien moest Arnhem, zoals alle gemeenten, voldoen aan de eisen die landelijk gesteld werden door de invoering van verplicht gegevensgebruik uit basisregistraties.

Toen we dat geconstateerd hadden is vanaf begin 2010 gewerkt aan een nieuw gegevensbeleid, wat die richting zou moeten aangeven. In die periode heeft Arnhem ook gewerkt aan een I-visie op de informatievoorziening. Voor beleid en visie is als uitdaging beschreven:

*De omgeving vraagt van de gemeente Arnhem als organisatie dat we om de beoogde resultaten te behalen meer van buiten naar binnen redeneren, dat medewerkers meer en flexibel samenwerken binnen en tussen de bestaande organisatie onderdelen en met externe partijen.*

Bij de herijking van het gegevensbeleid hebben we gekeken naar:

- waar staan we nu?
- welke kansen en knelpunten zien we?
- welke stappen kunnen we de komende 5 jaar nemen en wat zijn de randvoorwaarden?

en die vragen hebben we beantwoord voor de aandachtsgebieden

- Bedrijfs-laag (processen)
- Informatie-laag (gegevens)
- Techniek-laag (software en hardware)

Daarbij hebben we voortdurend het maximaal delen van gegevens als oogmerk beschouwd.

15 december 2010 heeft het Directieteam van de gemeente Arnhem het 'Gegevensbeleid 2010' vastgesteld. Dit gegevensbeleid heeft de ondertitel 'Samen delen'. Ten opzichte van het 'oude' beleid geeft dit beleid twee nieuwe richtingen aan:

Oud	Nieuw
Gegevens zijn beschikbaar als de eigenaar expliciete toestemming heeft gegeven	Gegevens zijn open beschikbaar, tenzij er wettelijke beperkingen zijn
De bronhouder van de gegevens is verantwoordelijk voor de distributie	Een distributeur is verantwoordelijk voor de distributie

Belangrijk uitgangspunt in het oude en het nieuwe beleid blijft 'eenmalige uitvraag, meervoudig gebruik'. Natuurlijk voor de gegevens uit basisregistraties, maar ook als leidend principe voor andere gegevens. En niet beperkt tot de gemeentelijke organisatie maar ook in de context van allerlei vormen van samenwerking.

### **Gegevens 'open, tenzij ...'**

Bij de gesprekken die we in de organisatie gevoerd hebben over het gebruik van gegevens werd regelmatig als knelpunt genoemd dat mensen de gegevens die ze voor hun werk nodig hadden niet konden krijgen omdat de bronhouder zijn gegevens niet wilde afstaan, ook als er geen wettelijke beperkingen waren. In het nieuwe gegevensbeleid hebben we daarom sterk de nadruk gelegd op het delen van gegevens. Als bronhouder win je gegevens niet alleen in voor gebruik op je eigen afdeling, maar voor de hele organisatie, ketenpartners en de hele overheid. Hetzelfde principe dat leidend is voor de vorming van basisregistraties en noodzakelijk om invulling te kunnen geven aan 'eenmalige uitvraag, meervoudig gebruik'.

Het 'tenzij' geldt in ieder geval voor persoonsgegevens. De wetgeving op dit gebied stelt duidelijke beperkingen aan het inwinnen en verstrekken van gegevens. De Wet Bescherming Persoonsgegevens (WBP) geeft algemene criteria voor de verwerking van gegevens als doelbinding, toestemming van de geregistreerden en zo beperkt mogelijke registratie. De wet Gemeentelijke Basisadministratie (GBA) en de daarop gebaseerde besluiten geven limitatief aan welke gegevens aan wie verstrekt mogen worden.

Het 'tenzij' betekent ook dat de wet beperkingen aan het koppelen van verschillende registraties met persoonsgegevens stelt. Het is dus van groot belang om beslissingen over koppeling niet over te laten aan de technici, maar te nemen op basis van een goede afweging van nut, noodzaak en de wettelijke mogelijkheden.

### **Distributie niet meer bij de bronhouder**

De gemeentelijke organisatie is steeds meer onderdeel van ketens en netwerken. Ook heeft en krijgt de gemeente de plicht om gegevens uit basisregistraties te gebruiken. Dat betekent enerzijds dat de gemeentelijke bronhouder van gegevens meer in- en externe klanten krijgt, anderzijds dat de gebruikers van gegevens te maken hebben met steeds meer in- en externe bronhouders. Praktisch gezien kan de gemeentelijke organisatie onmogelijk een externe bronhouder (bv. de Kamer van Koophandel) verantwoordelijk maken voor de distributie van gegevens binnen de gemeentelijke organisatie. Bovendien is voor de afnemer vooral interessant dat hij de gegevens krijgt die hij voor zijn werk nodig heeft, niet zozeer uit welke registraties die gegevens allemaal afkomstig zijn.

Daarom hebben we in het gegevensbeleid de verantwoordelijkheid voor de distributie van gegevens neergelegd bij de distributeur, een faciliterende rol die niet gebonden is aan het bronhouderschap.

### **Gegevensbeleid van papier naar werkelijkheid**

In het gegevensbeleid hebben we, op basis van een model van de gemeente Breda, rollen rond gegevens gedefinieerd (zie bijlage). Om het gegevensbeleid, het maximaal delen van gegevens in praktijk te kunnen brengen moesten we die rollen invullen, dat wil zeggen: beleggen in de organisatie. Niet alle rollen waren eind 2010 expliciet benoemd en organisatorisch belegd en er waren nieuwe, faciliterende rollen. Dat was dus één van de opgaven voor 2011 en verder.

Inmiddels stond de gemeentelijke organisatie aan de vooravond van een ingrijpende reorganisatie, met als voornaamste drijfveer de hierboven genoemde uitdaging: *'De omgeving vraagt ... en met externe partijen.'* Richting van de organisatieontwikkeling: De verandering van een organisatie met een concern-dienstenmodel naar een procesgerichte netwerkorganisatie, ingericht volgens het GEMMA-processenlandschap. Die komende organisatieontwikkeling had twee kanten voor het in praktijk brengen van het papieren gegevensbeleid:

- in de praktijk brengen van het gegevensbeleid in de context van de 'oude' organisatie was niet zinvol, want nog maar voor zeer korte tijd relevant, dus de organisatieontwikkeling leverde op het eerste gezicht vertraging op
- de denkrichting van het gegevensbeleid inbrengen bij de organisatieontwikkeling maakte aan de andere kant dat we de mogelijkheid hadden mee te surfen op de bewegingen in de organisatie en daarmee snelheid te maken

We hebben vooral gebruik gemaakt van de beweging die de organisatieontwikkeling veroorzaakte. Los van bestaande structuren en gegroeide gewoontes is een nieuwe organisatie gebouwd. Ook vastgeroeste zaken kwamen los. Zo grondig de organisatie in beweging brengen vanuit de discipline gegevensmanagement is zo goed als onmogelijk. De kans om mee te surfen op de grote beweging en te sturen waar dat in ons vermogen lag hebben we daarom met beide handen aangegrepen. Zo hebben we bevorderd dat het papieren gegevensbeleid in de nieuwe organisatie en de nieuwe manier van werken levend zou worden.

Op 1 juli 2012 zijn we informeel met de nieuwe organisatie en de nieuwe manier van werken van start gegaan, sinds 1 januari 2013 werken we formeel op die manier.

### **3.1.2. Waar Arnhem staat in de eerste helft van 2013**

Was het maar waar dat we met de reorganisatie in Arnhem het gegevensbeleid volledig in praktijk gebracht hebben. We werken nog niet volledig procesgericht en keten georiënteerd en we doen nog lang niet alles wat we ons op gegevensgebied voorgenomen hebben. We zijn zoekende en zetten stapjes en stappen in de goede richting. We denken er over na en stellen onszelf de vragen waar het om gaat.

Naast proces- en keten oriëntatie was één van de leidende principes bij de organisatieontwikkeling: gelijksoortig werk bij elkaar organiseren. Vanuit dat principe hebben we geregeld dat de rol van registratiehouder voor alle basisregistraties waarvan de gemeente bronhouder is bij één organisatorische eenheid (afdeling Gegevensbeheer) belegd is. Het gaat hierbij om het GEMMA-hoofdproces Administreren. We merken dat het verschil maakt, de gegevensbeheerders komen nu makkelijker met elkaar in contact dan vroeger.

We hebben ook een afdeling Gegevensmanagement als organisatorische eenheid neergezet. De naam doet vermoeden dat daar het gegevensmanagement voor de gehele organisatie plaatsvindt en dat daarmee gegevensmanagement geregeld is, maar dat is natuurlijk niet zo. Gegevensmanagement is immers (volgens de Handreiking gegevensmanagement) *'het geheel van activiteiten om in de organisatie op het juiste moment over de benodigde gegevens te beschikken.'* Dat zijn activiteiten die door de gehele organisatie moeten plaatsvinden, en die je niet tot een afdeling of andere organisatorische eenheid kunt beperken.

We hebben in het gegevensbeleid nieuwe faciliterende rollen beschreven waarvan we denken dat die een aantal van deze activiteiten moeten uitvoeren. Dat is onder andere de rol van gegevensmakelaar. Die rol moeten we nog expliciet in de organisatie beleggen.

Ook voeren we nog geen echt gegevensbeheer op de centrale verzamelingen van gegevens, die uit verschillende bronnen bij elkaar gebracht zijn.

De rol van afnemer bestaat in feite al lang, heeft eigenlijk altijd al bestaan. Heel veel mensen gebruiken gegevens die ze van een ander afnemen. Of ze alle gegevens gebruiken die ze moeten gebruiken en of ze daar goed mee omgaan is op dit moment niet duidelijk. Daarom is onze grootste opgave waarschijnlijk het beantwoorden van de vraag: Hoe we kunnen we iedereen die gegevens gebruikt of moet gebruiken zijn verantwoordelijkheid laten nemen?

### **3.1.3. Wat we van plan zijn**

Onze stip op de horizon voor gegevensmanagement heeft veel te maken met de stippen voor proces- en informatiemanagement. We willen de (keten)processen als een geoliede machine laten verlopen. Daarvoor is onder andere nodig dat iedereen in de organisatie en bij onze ketenpartners de actuele en juiste gegevens heeft die hij voor zijn werk nodig heeft. We richten ons bij activiteiten op het gebied van gegevensmanagement vooral op het bereiken van dat doel.

#### **Wat we in Arnhem geleerd hebben**

We hebben in de loop van de tijd veel geleerd. Hieronder een aantal kernwoorden die beschrijven wat je nodig hebt:

##### **Visie**

Het begint met een duidelijke visie. Zonder visie op waar je naar toe wilt begin je niets. Die visie moet wel gedragen worden om op basis van die visie concrete stappen in de goede richting te zetten.

##### **Betrokken en enthousiaste mensen**

Het gaat verder met enthousiaste en betrokken medewerkers met kennis van zaken en een enthousiaste en betrokken opdrachtgever die meewerkt aan het verbreiden van het idee dat het nodig is om stappen te zetten en dingen te regelen.

##### **Kansen**

Je hebt heel veel aan rijdende treinen die de goede kant op gaan, als je er op het juiste moment op kunt springen. Kijk uit naar kansen, naar bewegingen die je kunnen helpen om je doel te bereiken. Wees er klaar voor, voorzie de vraag!

##### **Geduld**

Je hebt ook heel veel aan geduld als er een tijd lang geen treinen langskomen en die enkele trein die wel komt de verkeerde kant oprijdt.

##### **Verstand**

Het is onontgonnen terrein, dus gebruik vooral je gezonde boerenverstand.

##### **Over de heg kijken**

Kijk over de heg, anderen zoeken ook naar antwoorden en worstelen met de materie. Je kunt leren van wat zij gedaan hebben, op basis van hun situatie. Vergelijk dit met de eigen situatie en vraag je af of gekozen oplossingen ook voor jouw organisatie kunnen werken, of juist niet.

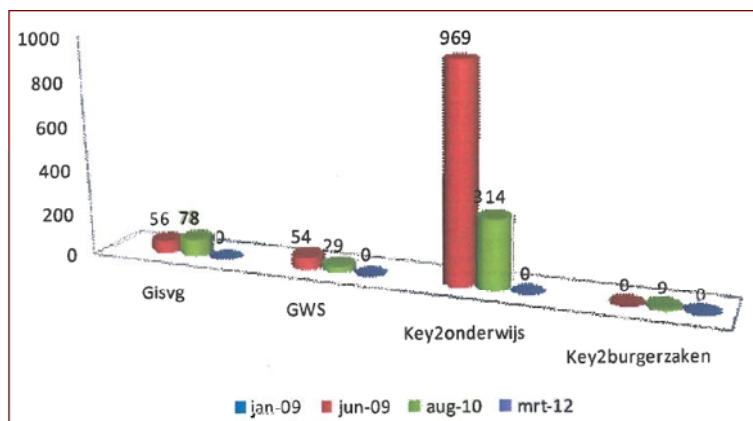
## 3.2 Gemeente Deventer

Deventer, Olst-Wijhe en Raalte werken intensief samen aan een gezamenlijke bedrijfsvoering (DOWR) op het gebied van ICT/Documentaire Informatie Voorziening, belastingen, personeels- en salarisadministratie, facilitair/inkoop, control en juridisch. Er is een gezamenlijke I-werkorganisatie ingericht met de teams Informatiemanagement (beleid en advies), Functioneel beheer (centraal dus), en ICT-beheer (technisch).

### 3.2.1. Gegevensmanagement in het verleden

In Deventer werd gegevensmanagement opgepakt door de (functioneel) beheerder datadistributie. Onderwerp was de controle of de gedistribueerde basisgegevens waren verwerkt in de afnemende systemen, voor zowel persoonsgegevens als bedrijfsgegevens. Hiervoor werden scripts ontwikkeld. De resultaten waren onderwerp van gesprek in het geïnitieerde overleg tussen bronhouders en afnemers, voorgezeten door de beheerder datadistributie. Hierdoor ontstond veel bewustzijn van de waarde van basisgegevens en kwamen er handvatten voor het corrigeren van afwijkingen.

Ook in Raalte werd gegevensmanagement opgepakt door de (functioneel) beheerder datadistributie. Ook hier ging het om de controle op de afnemerbestanden, maar ook het distributiebestand (magazijn) op een aantal aspecten zoals dubbele voorkomens. Hiervoor werd gebruik gemaakt van functies uit de applicatie DDS4all. De resultaten werden in auditrapporten aangeboden aan en doorgesproken met de manager/eigenaar. Ook hier leidden gespecificeerde overzichten tot de mogelijkheid om correcties aan te brengen.



Bij deze aanpak is de nadruk dus gelegd op de onderdelen kwaliteit en afspraken.

Er zijn geen gegevensleverovereenkomsten opgesteld, de omvang van de gemeenten was te klein voor een juridische aanpak, wel was er (samen met de leverancier) duidelijkheid over de gegevens en de benodigde inrichting. Een terrein waar behoefte bleek aan deze overeenkomsten was de geoviewer, waarvoor een (vorm van) magazijn is ingericht. Het vraagt veel beheer om dit magazijn actueel te houden en aan te laten sluiten op de behoefte/verwachting van de gebruiker.

### 3.2.2. Gegevensmanagement nu

In 2012 is door de nieuwe I-werkorganisatie een I-visie opgesteld. Daarin is ook opgenomen dat er behoefte is aan meer gestructureerd gegevensmanagement. Dit is wel op de ontwikkelkalender gezet, maar is in 2013 nog niet opgepakt, bedoeling is om dit in 2014 in samenwerking tussen de teams Informatiemanagement en Functioneel beheer op te pakken.

In 2012/2013 is een start gemaakt met het 'werken onder architectuur' en het opstellen van een informatiearchitectuur, waarin ook opgenomen een gegevensarchitectuur met de volgende principes:

- **Niet naar de bekende weg vragen**  
De gemeente vraagt niet naar de bekende weg en gebruikt daarvoor onder meer gegevens uit de basisregistraties
- **Beheer bij de bron**  
Gegevens worden onderhouden in de bronapplicatie en daarvandaan afgenomen door andere applicaties en gebruikers
- **Verplichte terugmelding**  
Geconstateerde verschillen of fouten in basis- en kerngegevens worden teruggemeld aan de beheerder van de gegevens.
- **Eigenaarschap**  
Iedere gegevensverzameling heeft een eigenaar die verantwoordelijk is voor beschikbaarheid, volledigheid en kwaliteit
- **Geo-informatie**  
Alle gegevens waarbij locatie relevant is worden gerelateerd aan geografische en/of geometrische aspecten
- **Standaard definitie, uitwisseling en opslag**  
Gegevens hanteren een standaard definitie en zijn beschikbaar in een gestandaardiseerd bestandsformaat
- **Controle bij de bron**  
De gegevenskwaliteit wordt zo dicht mogelijk bij de bron gecontroleerd
- **Rapportage**  
Rapportage over afgeleide gegevens vindt plaats vanuit datamarts
- **Herleidbaarheid naar de bron**  
Gegevens in het datawarehouse zijn herleidbaar naar de originele gegevensbronnen
- **Gegevensmagazijn**  
Het gegevensmagazijn bevat minimaal alle basisgegevens die nodig zijn in de frontoffice systemen, inclusief geo-basisgegevens

### 3.2.3. Gegevensmanagement in de toekomst

Nu de I-werkorganisatie meer ingeregeld raakt, komt er tijd en aandacht beschikbaar om meer met het onderwerp gegevensmanagement bezig te gaan. Dat er nu een Handreiking is, kan daarbij steun geven en een leidraad bieden.

Met de verschillende belanghebbenden zal gekeken moeten worden wat de status is in termen van de scorecard, daarna kan gekeken worden waar de behoefte het grootst is om acties te ondernemen en tot nadere inrichting te komen. In deze tijd van bezuiniging is het niet haalbaar om gegevensmanagement breed te gaan neerzetten met veel formele procedures. Gekeken moet worden naar een pragmatische aanpak waarbij met een beperkte inzet voldoende resultaten te behalen zijn.

De volgende ontwikkelingen zijn daarbij van invloed:

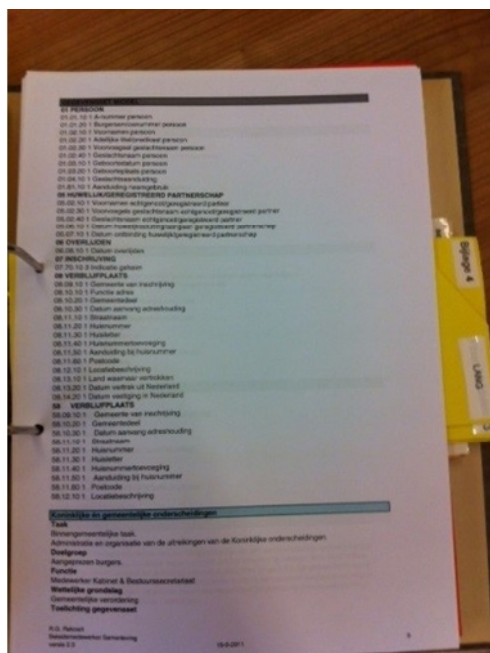
- Bij de informatiearchitectuur is er behoefte om de inventarisatie van de applicaties (het applicatielandschap) uit te breiden met de relatie naar gegevens (kaart gegevensverzamelingen en kaart relaties met applicaties).
- De landelijke gegevenscatalogi komen goed beschikbaar.
- Er gaat verder gewerkt worden aan de kwaliteit, zowel wat betreft het formuleren van kwaliteitseisen als de metingen en het formuleren van verbetervoorstellen.
- De ontwikkelingen rond informatiebeveiliging en informatiehuishouding vragen meer inzicht in de gegevens, en vooral ook in de interfaces en in de factoren die de continuïteit kunnen waarborgen of verstoren.

### 3.3 Gemeente Edam-Volendam

De gemeente Edam-Volendam is een zogenaamde "Pink gemeente". Vanaf de start van de gemeentelijke automatisering werkt de gemeente Edam-Volendam met systemen van Pinkroccade. PinkRoccode heeft de nodige naamsveranderingen gehad, maar de systemen bleven. De gemeente Edam-Volendam was ook betrokken bij de oprichting van de Midoffice Community (MOC) door PinkRoccode. Dit is een club van gemeenten en leveranciers die een automatiseringsstructuur/-landschap willen neerzetten en koppelingen met andere leveranciers willen realiseren cq. te vereenvoudigen. Er werden projecten m.b.t. gemeentelijke ontwikkeling uitgezet.

#### 3.3.1. Makelaar en GBA als basisadministratie

Het opzetten van het gegevensmagazijn was het eerste product/project waar de gemeente Edam-Volendam aan mee deed. De gemeente Edam-Volendam was de tweede gemeente waar dit werd geïmplementeerd. Dit was gelijk met de invoering van de GBA als basisadministratie in 2009. Deze ontwikkelingen zijn gecombineerd omdat zij elkaar goed aanvulden. Tegelijk is de GBA verordening opgezet en een terugmeldingsprocedure vastgesteld. Bij twijfel was de terugmelding naar de bron daarmee ook mogelijk en beschreven. Hierin zijn ook de taken, verantwoordelijkheden en richtlijnen geregeld.



Figuur 1: Gegevensset "middel"

Er is verschil gemaakt tussen verwerken van persoonsgegevens en gegevens, waarmee de scheiding tussen Burgerzaken en I&A qua uitvoering is gemaakt. Met gerichte gegevenssets worden de interne afnemers van gegevens voorzien. Eerst was er één gegevensset per afnemer. In de praktijk bleek dit niet beheersbaar. Toen is de korte, middel en lange gegevensset gemaakt. De risico's hiervan zijn overwogen genomen. Kortom de basis voor een goede persoonsgegevenshuishouding was gelegd.

Eventuele aanpassingen kunnen zo worden aangebracht. Aan elke wijziging in de gegevensset ligt een goedkeuring van B&W ten grondslag. In de opzet is rekening gehouden met de mogelijkheid om in de toekomst applicatiebeheerders zelf gegevens uit de landelijke voorziening te laten halen. Hier wordt momenteel aan gewerkt.



Oude aansluiting afsluiten \*

☐ Ja

☐ Nee

Indien nodig oude adres voor afsluiting en/of over zetten abonnement CAI

Straat en huisnummer

Postcode en plaats

Door middel van ondertekening verklaart men zich akkoord met de tarieven en voorwaarden van een individueel abonnement op de CAI en tevens tot het raadplegen van de GBA gegevens van de Gemeente Edam-Volendam.

Plaats \*

Datum

Handtekening:

Figuur 2: vb. formulier bij gebruik  
privaatrechtelijke handelingen

Ook voor een privaatrechtelijke handeling is een oplossing gevonden. Er is erkend dat de gemeente hierin niet correct gehandeld had. Er is uitgesproken dat dit niet meer zou gebeuren. Voor privaatrechtelijke doeleinden laten we nu de burgers een formulier ondertekeningen. Daarmee geven zij goedkeuring voor het gebruik van hun GBA gegevens.

Het is en blijft lastig medewerkers te controleren of er gebruik gemaakt wordt van "eigen" registraties. Tijdens workshops zijn alle medewerkers van de GBA als basisadministratie met alle verplichtingen in kennis gesteld. Ook zijn alle registraties geïnterpreteerd. De kracht van de herhaling in deze ontbreekt. Omdat wij jammer genoeg hier niet de (verantwoordelijke) mensen hiervoor hebben.

Met betrekking tot de komst van de BRP wordt afwachtend opgetreden. Deze ontwikkeling wordt gezien als een kans voor aanschaf van nieuwe systemen. Omdat deze ontwikkeling onzeker is en de sectie Burgerzaken te maken heeft met meerdere (nieuwe) ontwikkelingen is besloten afwachtend op te treden.

### 3.3.2. Nieuw Handelsregister (NHR)

De gemeente Edam-Volendam maakte gebruik van het Handelsregister systeem. Maar was niet tevreden over het verwerken, opslaan en beheren van de gegevens. Het register werd middels een maandelijks databestand van de Kamer van Koophandel aangevuld. De effectiviteit en de actualiteit was ver te zoeken. King heeft de gemeente Edam-Volendam gevraagd mee te denken voor een goede oplossing in deze. Deze pilot ging over de behoefte aan gegevens van de gemeente. De koppeling met de KVK is nu een feit. Het Nieuw Handelsregister (NHR) is geïmplementeerd. Hiermee loopt de gemeente vooruit op de verplichting om voor 1 juli 2014 op deze landelijke voorziening aangesloten te zijn. De NHR-aansluiting is onderdeel van Makelaarsuite van PinkRocade.

Met de invoering van NHR worden gegevens van ondernemingen in de KvK registratie een landelijke basisregistratie. Dit betekent dat alle overheidsinstanties verplicht zijn deze gegevens op te halen en te gebruiken en ondernemers zo geen dubbele registraties hoeven uit te voeren. Naast de besparing in tijd, is er aanzienlijk minder kans op fouten. De kwaliteit van deze gegevens liet vaak te wensen over. Betere gegevenskwaliteit doordat NHR BAG conform is.



Figuur 3: Filmpje YouTube-kanaal KING: ["Nieuw Handelsregister in 3 minuten"](#)

Met de komst van NHR is een centrale registratie beschikbaar. Bovendien ligt de gegevenskwaliteit ruim 30 procent hoger en kan iedereen binnen de gemeente zelf ondernemingen opzoeken. Een voordeel voor de ondernemingen en de overheid. Naast burgers moeten ook ondernemingen in staat gesteld worden om zelfredzamer en daarmee efficiënter te zijn. Met de invoering van het NHR krijgen we dit voor elkaar. Overheden kunnen de gegevens uit deze basisregistratie gemakkelijker onderling uitwisselen en de veel hogere gegevenskwaliteit, verbetert de processen waarin deze gegevens gebruikt worden. Voor ondernemers geldt dat zij hun basisgegevens nog maar één keer hoeven aan te leveren. Startende ondernemers kunnen zich bovendien in één keer aanmelden voor zowel een KvK- als een BTW-nummer. Een aanzienlijke tijdsbesparing.

Na het realiseren van de NHR-aansluiting kunnen gemeenten direct gebruikmaken van deze basisregistratie. Niet-natuurlijke personen worden via Makelaarsuite geraadpleegd in het NHR en indien nodig overgenomen in het gegevensmagazijn. Vervolgens kunnen deze gegevens worden gedistribueerd naar applicaties die hier gebruik van maken.

De voordelen van het gebruik van deze basisregistratie komen hierdoor zeer snel beschikbaar voor gemeenten die deze stap maken. Het vullen van het gegevensmagazijn van de Makelaarsuite neemt ongeveer 10 uur in beslag. Ongeveer 600 berichten per uur. Het betreffen ongeveer 6000 berichten. Het betreft inmiddels 7400 bedrijven in Edam-Volendam.

De afgelopen jaren is de schoning van gegevens van niet natuurlijke personen (NNP/bedrijven) in de taakspecifieke applicaties gerealiseerd. KvK nummers zijn ingevuld. Koppelingen naar de HRS leveringen gelegd en ontkoppelen van NNP's die niet in de KvK staan.

### 3.3.3. Informatiebeveiliging (IB)

Informatiebeveiliging heeft het afgelopen jaar zeer veel aandacht gekregen. Zowel vanuit het Rijk als vanuit het bedrijfsleven zijn er signalen dat hier iets aan moet gebeuren. Maar dit is hoofdzakelijk op het ICT gebied. Wat veel mensen vergeten of niet weten, is dat IB ook of misschien wel vooral de fysieke beveiliging betreft. De ICT is alleen een (nieuw) middel dat er toe bijdraagt dat hier wel heel veel aandacht aan geschonken moet worden.



Figuur 4: Audits "dwingen" af om een volwassen IB te creëren

Hiernaast nemen de audits voor de gemeente toe. Naast de GBA en BAG audit is er ook een Digidaudit en een SUWInet audit. De IB functionaris heeft een rol in de centrale regie en ondersteuning hiervan bij de gemeente Edam-Volendam.

KING heeft samen met de VNG het initiatief genomen om gemeenten te steunen. De gemeente Edam-Volendam heeft de baselines op strategisch en tactisch kader (SK/TK) vastgesteld. Er is uitgesproken de lijn van KING te volgen. Hiermee is de basis, waarborging cq. draagkracht gecreëerd en kan de IB verder worden opgetuigd. Het commitment inzake de IB van het MT zal in het IB beleid worden beschreven. Er wordt gestart met een nulmeting/GAPanalyse. Dit is een vertaling van de baseline TK. Ruim 300 stellingen/vragen worden in de organisatie uitgezet en bekeken wat er al in de organisatie aanwezig is. In de GAP analyse wordt duidelijk welke GAP/lacune als eerste aangepakt moet worden.

Vervolgens krijgt de bewustwording over de IB veel aandacht op alle niveaus. Om de impact te vergroten zal dit door een externe worden gerealiseerd. Hierna zal de kracht van de herhaling een rol gaan spelen en ligt een taak voor de informatiebeveiligingsfunctionaris. De kracht zal praktisch als volgt worden uitgevoerd. We starten met bewustwordingspresentaties op afdelingsniveau. Er zal een werkgroep/commissie worden opgezet waarin IB aan de orde komt. En naast IB ook andere overlappende zaken, zoals verander-, informatie-, gegevens- risicomanagement aan de orde komen. Vervolgens zal de IB minimaal één keer per jaar in alle agenda's worden opgenomen voor alle vergaderingen.



Figuur 5: IB moet aantrekkelijk blijven, optreden als een politieagent werkt averechts

Er is voorgesteld om bij de coalitie van het aankomende bestuur IB als portefeuille in te richten. Ten slotte zal gebruik worden gemaakt van korte nieuwsberichten/"newsflash", een posteractie, een e-learning-achtig herhaling van de presentatie, en misschien wel een app voor alle medewerkers. Ook zal de tactische baseline worden vertaald naar deelproductprotocollen cq. beschrijvingen. Dan kom je erachter wat voor papieren tijger IB is en dat je dit beest in je organisatie moet los laten. Om ervoor te zorgen dat het geen olifant in een porseleinkast is, is de timing van groot belang.

IB wordt meegenomen bij andere zaken/ontwikkelingen die op de gemeente afkomen zoals taken of samenwerkingen of uitrol van nieuwe werkomgeving en zeer recent de DigID-audit. Op deze wijze krijgt IB niet een negatieve lading..... IB kan worden gebruikt voor het opschalen van gegevensmanagement. Uiteindelijk moet je ook in processen gaan beschrijven wie verantwoordelijk is voor gegevensstromen.

Hiernaast spelen de aanvullende landelijke ontwikkelingen op het gebied van privacy een rol. En de GABA autorisaties. Als je dat toepast, heb je al een deel van de beveiliging geregeld. Maar we blijven ons realiseren dat de beveiliging nooit 100% kan zijn. Bij onderschrijvende ontwikkelingen speelt de grootte van de gemeente een belangrijke rol. De gemeente Edam-Volendam is een gemeente waar het overzicht nog enigszins aanwezig is.

#### **3.3.4. Praktisch ingesteld**

De ontwikkelingen gaan zonder verdere beschrijvingen goed. Hoewel steeds meer het besef komt dat dit moet gaan veranderen. Maar dit heeft ook gevolgen voor onze cultuur. Medewerkers moeten hieraan wennen. Als je dingen nu geregeld wil hebben, is een bezoekje cq. praatje met een betrokkene(n), collega('s) voldoende. Vervolgens kan je aan de slag. Maar als je exact dezelfde afspraak op papier zet, schrikken de mensen en reageren dan toch heel anders. Hierin is nog een slag te maken.

## 3.4 Gemeente Ede

De gemeente Ede gebruikt het begrip Gegevensmanagement al jaren. Vooral Projectleiding rondom de invoering van basisregistraties en projectleiding rondom invoering managementinformatie werd hieraan gerelateerd.

### 3.4.1. Gegevensmanagement invullen volgens de Handreiking

Bij de publicatie van de handreiking Gegevensmanagement is een werkgroep gestart om aan het gegevensmanagement conform de handreiking invulling te geven. Gekozen is om eerst zelf een beeld te krijgen van de genoemde producten in de aandachtsgebieden. Maandelijks werd een terugkoppeling gegeven aan de direct leidinggevende en eenmaal per kwartaal aan de opdrachtgever om de resultaten af te stemmen en nieuwe resultaten te bepalen.



Aandachtsgebied	Start doelstelling 2013	Status begin 2014
<b>Kaarten</b> (praatplaten) maken van huidige situatie	<p>Binnen Ede is organisatiebreed gestart met het opstellen van kaarten. Voor de komende periode wordt dit aangevuld en daarnaast een start met de gegevenskaarten gemaakt.</p> <p>Gezocht is naar een tool. Archimate lijkt te complex voor nu en de huidige situatie; gekozen is om met het opensourcepakket Iteraplan te starten. De organisatiebrede kaarten zijn een kader voor de gegevenskaarten.</p>	In 2013 is een te hoge ambitie vastgesteld en daarbij ontbreekt een architectuur: in 2014 stellen we de ambitie als volgt: we starten met het in kaart brengen van het huidige applicatielandschap, koppelingen en gegevensverzamelingen.
<b>Catalogi</b> opstellen en toegankelijk maken	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ geïnventariseerd is welke woordenboeken beschikbaar zijn</li> <li>✓ een discussie is gestart rondom de definitie van soorten gegevens</li> <li>✓ een onderzoek naar implementatie en beheer wiki loopt</li> </ul>	De gegevensverzamelingen die worden uitgewisseld rondom Basisregistraties, Zaaksysteem en Managementinformatie krijgen prioriteit om in een catalogus te beschrijven. Dit gaat als basis dienen voor een nog op te zetten en realiseren van ETL/ESB/DWH-beleid.
<b>Kwaliteit</b>	Dit geven we nog geen invulling: voordat we afspraken maken over kwaliteit, moet eerst duidelijk worden wat wel en wat niet binnen het bereik van gegevensmanagement valt. De bronhouder van basisgegevens zijn optionele opdrachtgevers.	De I-spiegel gaat in 2014 regulier worden uitgevoerd.
<b>Afspraken</b>	Gebaseerd op een voorbeeld van een gegevens-leveringsovereenkomst van Rotterdam is voor 1 koppeling deze voor Ede ingevuld. Dit heeft geleid tot bewustwording en meer gerichte vragen.	Een standaard ontwikkelen en in gebruik nemen met betrekking tot binnen- en buitengemeentelijke levering van gegevensverzamelingen. Ondersteunen van en bijdragen aan bewustwording medewerkers Gemeente Ede in samenwerking met de eigenaren van gegevens.

### 3.4.2. Algemene conclusie



Vol enthousiasme zijn we in in het tweede kwartaal 2013 gestart met een invulling geven aan Gegevensmanagement. Na een aantal maanden hadden we een gemeenschappelijk beeld over de productinvullingen. Vanuit de opdrachtgever blijkt achteraf dat er een teleurstelling is, de reden hiervoor is dat de ambitie te hoog was gesteld.

Gegevensmanagement is in 2014 genoemd als een belangrijke afdelingsdoelstelling, waarbij verwachtingenmanagement en bewustwording factoren zijn die veel aandacht nodig hebben. We starten met het inventariseren van de huidige situatie van applicaties, koppelingen en gegevensverzamelingen.

### 3.4.3. Tips



- Indien er een groot verschil is tussen de invulling van het verleden, de huidige wens en de landelijke standaard, is het van belang aandacht te geven aan verwachtingenmanagement door concrete resultaatafspraken te maken.
- Bepaal welke factoren de aanleiding zijn waardoor de inrichting van gegevensmanagement nu kans van slagen heeft (en in het verleden niet). Kijk ook wat de opbrengsten zijn. Evalueer regelmatig met direct betrokkenen wat de stand van zaken is en hoe verder gegaan moet worden.
- Als je zelf een duidelijk beeld hebt, wat gedaan moet worden, start zo snel mogelijk met bewustwording van gegevensmanagement bij anderen. Geef presentaties, definities van gegevensbeheer, wel/niet open data en big data, gegevensmanagement, informatiemanagement, databasebeheer en waar welke taak ligt.
- Stel duidelijke kaders: welke gegevensverzamelingen ga je als eerste oppakken (bestaande of projecten, basisregistraties, managementinformatie, informatie gebaseerd op meerdere gegevensverzamelingen, of juist de ogenschijnlijke ongrijpbare wereld van spreadsheets).
- Neem aspecten (gegevenskaarten, woordenboeken, definities, beschrijving koppelingen) van gegevensmanagement op in bestaande procedures.
- Ontwikkelingen in de organisatiestructuur, kunnen voordeel opleveren. Een centralisatie in de organisatiestructuur (en het wegvallen van zelfstandige bedrijfsdomeinen) bevordert het uitwisselen van gegevens en de noodzaak van het maken van afspraken hieromtrent.
- Stel vragen:
  - is het definiëren van services (onafhankelijk uit te voeren informatiediensten) een onderdeel van Gegevensmanagement, Informatiemanagement, Informatiearchitectuur of Organisatiearchitectuur? (Rollen & Verantwoordelijkheden)

- Wat is de positie van Gegevensmanagement: een aparte businessunit of een aspect om rekening mee te houden binnen de bestaande werkzaamheden. Is bijvoorbeeld een DWH-project een onderdeel van Gegevensmanagement, of draagt een Gegevensmanager bij om het resultaat neer te zetten?
- Is Gegevensmanagement verantwoordelijk voor de kwaliteit van gegevens, de kwaliteitsbewaking van gegevens of het borgen van naleven van afspraken met bronhouders?
- Bewustwording kost tijd
  - Op het moment dat je gegevensmanagement meer eigen hebt gemaakt, begint het proces om ook anderen hier in deel te laten nemen. Dit is een kunst op zich. Met behulp van een presentaties en discussies, zijn teamgenoten, het directe management, bronhouders basisgegevens het eerste publiek.
  - Een versnelling kan ontstaan als je de juiste sponsor binnen de organisatie hebt: het gaat immers om investeringen over afdelingen heen.





## 3.5 Gemeente Groningen

### 3.5.1. Het Stelsel van Basis- en Kernregistraties Gemeente Groningen

Groningen heeft in 2008 besloten tot de inrichting van een binnengemeentelijk stelsel van basis- en kernregistraties, in aansluiting op het landelijk stelsel.

De inrichting en het beheer van het Groningse stelsel is beschreven in het Stelselhandboek dat toen is opgesteld, wordt. Hierin zijn de afspraken vastgelegd over de totstandkoming en het beheer van het stelsel van basisregistraties, de (wijze van) levering van de gegevens en de kwaliteitsaspecten. Het geeft huidige en toekomstige gebruikers, waaronder afnemers, inzicht in hoe het stelsel werkt en met welke afspraken zij rekening hebben te houden.

In het Stelselhandboek worden naast de wettelijk verplichte basisregistraties ook de zgn. kernregistraties geïntroduceerd. Kernregistraties bestaan (grotendeels) uit niet-authentieke gegevens die aan het criterium “eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik” voldoen. Het zijn vooral registraties bedoeld voor de eigen bedrijfsvoering van de gemeente.

In het Stelselhandboek van de Gemeente Groningen wordt een kernregistratie binnengemeentelijk gelijk gesteld aan een basisregistratie. Kenmerken hiervan zijn dat het gebruik verplicht is en dat bij gerede twijfel een terugmeldplicht van kracht is.

Begin 2014 is de stand van zaken dat de volgende Kernregistraties zijn benoemd:

1. Kernregistratie Medewerkers;
2. Kernregistratie Vastgoed;
3. Kernregistratie Debiteuren/Crediteuren.

De gemeente wil een NHR+ systeem invoeren. De inhoud hiervan zullen we nader bepalen, maar te denken valt aan alle NHR vestigingen plus niet-inschrijvingsplichtigen die niet in het NHR zijn opgenomen. Ook zullen enkele specifieke gegevens die we zelf verzamelen en die van belang zijn voor de uitvoering van gemeentelijke taken hierin worden vastgelegd.

In het Stelselhandboek is ook het beheer van het stelsel geregeld. Er is een gemeentelijke stelselhouder en stelselbeheerder aangewezen en er zijn (gedelegeerd) bronhouders en bronbeheerders benoemd. Hun taken worden in het Stelselhandboek beschreven. Het stelsel- en bronhouderschap zijn belegd bij de Concerndirectie. Met de komst van het stelsel is ook Gegevensmanagement centraal ingericht; eerst in projectvorm en vervolgens met de overgang naar beheer ondergebracht bij de I&A-organisatie.

De taken die bij het team gegevensmanagement zijn belegd:

- Het (verder) ontwikkelen van de eisen en kaders voor de het stelsel en de registraties die daar onderdeel van uit maken (o.a. privacy, beveiliging, kwaliteitseisen en standaarden);
- Het uitoefenen van control op de bronhouders ten einde de kwaliteit van gegevens op gegarandeerd niveau te houden;
- Het zorgdragen voor de verdere invulling en implementatie van het stelsel binnen de gemeente.
- Het inhoudelijk- en functioneel beheren van het uitwisselingsmechanisme (gegevensdistributie en -synchronisatie);



- Het verder 'invullen' en actief beheren van de tool voor het centrale overzicht van gegevens en metagegevens (gegevenslandschap);
- Het binnen wettelijke kaders afhandelen en inrichten van de gegevensabonnementen voor de afnemers;
- Het faciliteren van de afnemers bij het aansluiten op het stelsel door middel van advisering en ondersteuning bij het vorm geven en inrichten van de benodigde koppelingen;
- Het afhandelen van ad hoc vragen vanuit de organisatie en het landelijke stelsel.

Naast de bronsystemen en het (decentrale) bronbeheer zijn voor het stelsel ook belangrijk: het centrale distributiemechanisme, de koppelingen met de afnemende systemen (binnengemeentelijk) en de koppelingen met de landelijke voorzieningen.

Grote nieuwe uitdagingen voor het Groningse stelsel zijn de Operatie BRP en de invoering van de Basisregistratie Grootschalige Topografie (BGT). Maar ook het op orde brengen van het beheer, afspraken m.b.t. terugmeldingen en het werkend krijgen van het stelsel (koppelingen) vragen de komende tijd aandacht en middelen.

### **3.5.2. Programma Basis- en Kernregistraties**

Door de complexiteit (veel spelers, veel bouwstenen, veel parallelle trajecten, veel afhankelijkheden) is sturing en coördinatie op het geheel onmisbaar. Daarom wordt ook in de Gemeente Groningen voor de doorontwikkeling van het stelsel een programmaorganisatie ingericht. Het programma bestrijkt de periode 2014 – 2016 en een programmamanager is inmiddels benoemd.

Deze maakt een uitvoeringsplan inclusief de benodigde inrichting van de programmaorganisatie en initieert en coördineert het opstellen van business cases voor de in aanmerking komende onderdelen van het programma.

Benodigde extra middelen zijn toegewezen voor 2014-2015. Vanaf 2016 moet het stelsel zich terugverdienen, dat wil zeggen de extra structurele kosten. Daarom is een belangrijk aspect van het programma, naast het voldoen aan wettelijke verplichtingen met betrekking tot de inrichting en juiste werking van de basisregistraties: het gebruik van de gegevens in de primaire processen van de gemeenten. Dat moet gepaard gaan met procesoptimalisatie. Alleen zo kan het geld dat het stelsel kost worden terugverdiend.

De focus in het programma ligt in eerste instantie sterk op het identificeren van deze processen en het opstellen van concrete business cases, waarmee de baten taakstellend kunnen worden toegewezen.

### **3.5.3. Privacy en beveiliging**

Groningen hecht zeer aan het volgen van de wet- en regelgeving en gaat zo zorgvuldig mogelijk om met gegevens. Dit doen we op verschillende vlakken.

Op technisch gebied is er aandacht voor beveiliging en qua autorisaties volgen we zoveel mogelijk de autorisatiestructuur zoals deze geldt voor de gemeente als buitengemeentelijke afnemer (GABA).

Binnen de gemeente Groningen is er in het kader van beveiliging aandacht voor een nieuwe informatiebeveiligingsarchitectuur (I3A), waarbij de implementatie zich op dit moment in fase 1 bevindt.

Hiernaast is informatieclassificatie een onderwerp wat breed in de organisatie wordt geïmplementeerd. Alle informatie wordt daarbij als openbaar geclassificeerd, tenzij.. De netwerkschijven waar de medewerkers hun ongestructureerde data opslaan, zijn opnieuw ingedeeld waarbij het uitgangspunt is dat in principe informatie per afdeling wordt gedeeld in plaats van individueel opgeslagen. Er zijn richtlijnen opgesteld waarmee men kan bepalen of informatie in een map met beperkte rechten moet worden opgeslagen.

De gemeente heeft de afgelopen jaren grote stappen gemaakt op het gebied van digitale postdistributie, digitaal centraal archief en vele koppelingen tussen het DMS (Document Management Systeem) en taakspecifieke applicaties.

Om het zorgvuldig gebruik van gegevens onder de aandacht te brengen van de organisatie zijn informatiesessies georganiseerd voor verschillende doelgroepen: functioneel beheerders, beleidsmedewerkers ICT, informatiemanagers en afdelingshoofden. Het doel was om deze medewerkers meer informatie te geven over het stelsel van basisregistraties en hoe de gegevensstromen lopen. Daarmee samenhangend is aandacht besteed aan het uitwisselen van ideeën over de manier waarop men met deze gegevens omgaat.

#### **3.5.4. Nieuwe ontwikkelingen**

De vele applicaties van de gemeente worden in een centraal systeem geregistreerd, waarbij ook summier kan worden aangegeven welke gegevens in de applicatie worden gebruikt en uit welke basisregistraties gegevens worden afgenomen, zodat dit ook inzicht geeft in de gegevenshuishouding van de gemeente. Het voornemen is deze gegevens over applicaties ook in de CMDB (Configuration Management Data Base) op te nemen.

In het kader van het programma voor de doorontwikkeling van de basis- en kernregistraties is ook een matrix gevuld (naar het voorbeeld van Eindhoven), waarin de primaire producten van de gemeente zijn opgenomen, met daaraan gekoppeld de basisregistraties die hierin een rol spelen. De gemeente is aan het onderzoeken in hoeverre we een deel van het bronbeheer willen en kunnen centraliseren. Door betere samenwerking verwachten we de kwaliteit van de gegevens en de slagvaardigheid van de organisatie te vergroten. Kostenbesparing is hierin een belangrijke drijfveer.

De gemeente Groningen is samen met de provincie Groningen initiatiefnemer van Groningen Open Data. Dit betekent dat we steeds meer data beschikbaar stellen voor hergebruik, waarbij een bijdrage wordt geleverd aan innovatie in zowel het private als het publieke domein.

## 3.6 Gemeente 's-Hertogenbosch

Gegevensmanagement is een van de speerpunten in 's-Hertogenbosch en wordt op verschillende manieren ingevuld: zowel beleids- als projectmatig. Zo zijn er afspraken rondom het gebruik van gegevens, distributie en opslag van gegevens, beveiligde stromen van gegevens, rollen en verantwoordelijkheden rondom gegevensmanagement. Gegevensmanagement is een onderdeel van het algehele ICT beleid en verweven met onze architectuur principes, de Bossche i-kaders. Hieronder vindt u een aantal uitgewerkte Bossche praktijkvoorbeelden.

### 3.6.1. Bossche i-kaders

Een voorbeeld van beleid: i-Kader nummer 10 beschrijft het volgende: De gemeente 's-Hertogenbosch streeft een optimale bedrijfsvoering na, waarbij hergebruik van ICT applicaties en systeemfuncties intern wordt gestimuleerd. Zo kan gedacht worden aan één verlofregistratiesysteem, maar ook aan één gegevensdistributiesysteem voor de gehele gemeente. We maken daarom gebruik van onze generieke ICT voorzieningen en voorkomen dubbele applicatie of systeemfuncties. We richten de informatievoorziening in op basis van architectuur, standaarden en met behoud van ons bedrijfsconcept. We richten de organisatie in op basis van optimale informatieveiligheid en zorgen ervoor dat de systemen betrouwbaar, integer en beschikbaar zijn.

Dit betekent dat we binnen het programma Basisregistraties (zie verder) de betrouwbaarheid, veiligheid, toekomstbestendigheid en afschrijvingstermijn van elk van de reeds aanwezig systemen meenemen in zowel de visie als de toekomstige architectuurplaat en de beschrijving van het applicatielandschap.

### 3.6.2. Begrippenlijst en Kernregistraties

Een ander voorbeeld van ons beleid is het vaststellen van een gedeeld begrippenkader. Er is er een veelheid aan te hanteren begrippen, bijbehorende definities en voor sommige begrippen juist ontbrekende definities. Om er zeker van te zijn dat we in de uitvoering en in documentatie spreken over dezelfde zaken zijn we ook gestart met het opstellen van een begrippenlijst. Geen overbodige luxe!

's-Hertogenbosch kent ook kernregistraties. Onze definitie van Kernregistraties: Centrale gegevensverzamelingen die binnen de gemeentelijke organisatie of binnen een keten op meerdere plaatsen worden gebruikt en daarom door het management als zodanig zijn aangemerkt. Voor kernregistraties geldt hetzelfde als voor basisregistraties; éénmalige inwinning, meervoudig gebruik voor een betere dienstverlening, handhaving en bedrijfsvoering. De gemeente 's-Hertogenbosch heeft nog geen eindige lijst van kernregistraties vastgesteld. Voorstel is om in ieder geval de volgende registraties als zodanig aan te merken:

- Wkpb
- Medewerkergegevens
- Wijkindeling
- Geo-informatie
- Financiële gegevens
- Vergunningen/milieu
- Foto's (lucht, obliek, panorama)
- deze lijst is langer, ter illustratie hebben we sprekende voorbeelden opgenomen.

Naast deze beleidsmatige insteek heeft de gemeente 's-Hertogenbosch ook een programma Basisregistraties opgericht. Omdat dit programma binnen de gemeente in de opstart fase zit, zijn dit nu nog niet afgeronde of volledige succesverhalen. De handreiking gegevensmanagement hebben we in het achterhoofd als het gaat om ontwikkelingen die door ICT worden ondersteund in proces, organisatie of techniek.

### **3.6.3. Programma Basisregistraties**

We hebben een programma rondom de projecten van basisregistraties ingericht om de implementatie van de diverse basisregistraties integraal te benaderen. De basisregistraties zijn van belang voor onze kernregistraties die de meeste gemeentelijke processen ondersteunen. In dit programma ligt de nadruk niet exclusief op ICT, maar juist ook op de dienstverlening, procesoptimalisatie en architectuurvraagstukken. Het programma Basisregistraties wordt geleid door een programmamanager en het opdrachtgeverschap is belegd binnen het ICT-besluitvormend orgaan, het controllersoverleg.

Binnen het programma staat gegevensmanagement sterk op de agenda. Dit gegevensmanagement uit zich op verschillende manieren: beleid op het gebied van gegevensdistributie en -beheer, autorisatie van de gegevens en beveiliging van de gegevensstromen, architectuur ontwikkelingen en de proces- en organisatorische invulling van gegevensmanagement.

De implementatie van de basisregistraties wordt begeleid vanuit het programma waarbij de integraliteit van het geheel wordt bewaakt. Het programma is ook eigenaar van de changeplanning waarin beschreven staat hoe en wanneer de basisregistraties worden ontsloten, onderhouden en vernieuwd. Op basis van deze planning wordt ook gegevensmanagement als instrument ingezet om de kwaliteit en professionaliteit van de basisregistraties te verbeteren of zekeren. Denk aan: het delen van gelijke definities zoals functioneel beheer of een bronhouder. Of bijvoorbeeld gemeente-brede eisen stellen aan gegevenskwaliteit (registratie, terugmelding, brongebruik). Maar ook aan het inrichten van gelijke rollen en verantwoordelijkheden voor onder andere bronhouders en het functioneel beheer. Het programma is in 2014 van start gegaan. Hieronder zijn een aantal (voorbeeld)projecten die onder het programma vallen beschreven.

### **3.6.4. Project: Gegevensgebruik**

In de aanloop naar de start van het programma basisregistraties is de Gemeente 's-Hertogenbosch begonnen met een IST- en SOLL-onderzoek naar het infrastructurele hart, de gegevensopslag en -distributie van gemeentelijke data ten behoeve van de dienstverlening.

Om inzicht te krijgen in zowel de huidige behoefte als het huidige gebruik van gegevens in de gehele organisatie is gekozen voor individuele gesprekken met key-. In deze gesprekken is 'het proces in de praktijk' het uitgangspunt geweest. Key-users vertellen wat ze doen en hoe ze dat doen. In de loop van het gesprek komen de zaken aan de orde als: welke gegevens heb je nodig voor je werk?, waar komen die gegevens vandaan?, op welke manier krijg je die gegevens? En vanzelf komen dan ook de mankementen, inefficiënties en wensen voor verbetering naar boven - een mooi neveneffect.

Op basis van dit onderzoek wordt nu een lange termijn visie op het gebruik en de distributie van de gegevens ontwikkeld. Uiteindelijk zal er een architectuurplaat en een pakket van eisen voor de opslag en distributie van deze gegevens worden opgeleverd. Aan de hand hiervan zullen de reeds aanwezige voorzieningen worden getoetst op herbruikbaarheid – zie de Bossche i-kaders.

### **3.6.5. Project: Nieuw Handelsregister (NHR)**

De verplichte aansluiting op de NHR op 1/7/2014 grijpen we binnen 's-Hertogenbosch aan om deze registratie goed te beleggen met de handreiking Gegevensmanagement als model. Dat brengt de nodige uitdagingen met zich mee, want je doorbreekt historisch gegroeide rollen en patronen. De eerste stap bestond uit het losweken van het huidige bronhouderschap bij een van de vakafdelingen. Na het schetsen van de nieuwe rol bronhouder en de bij de NHR behorende taken was voor de vakafdeling en de afdeling ICT duidelijk dat deze werkzaamheden anders belegd moeten worden.

Vervolgens is een discussie opgestart om met meerdere bronhouders te bespreken wat de werkzaamheden rondom het aansluiten op de NHR inhoudt. Resultaat van deze discussie is dat we niet alleen naar de NHR maar breder gaan kijken naar organisatie van het beheer alle basisregistraties. Deze discussie, die nog niet is afgerond, blijkt daarmee een mooie katalysator te worden om gegevensmanagement gemeentebreed te positioneren.

### **3.6.6. Gegevensdistributie**

Naast het centraal verzamelen van gegevens is ook veilige en betrouwbare distributie van deze gegevens van groot belang. Distributiemechanismen, koppelingen met de afnemende systemen (binnengemeentelijk) en de koppelingen met de landelijke voorzieningen worden momenteel geïnterviewd en in kaart gebracht. Ook vinden er gesprekken plaats met de veiligheidsfunctionaris en diverse specialisten uit de business over het uitwisselen van en omgaan met gegevens in het algemeen en privacygevoelige gegevens in het bijzonder. Het uitgangspunt 'openbaar tenzij...' wordt hierdoor opnieuw onderwerp van discussie.

## **3.7 Gemeente Amsterdam**

### **Inleiding**

Gegevensmanagement is het geheel van activiteiten om in de organisatie op het juiste moment over de benodigde gegevens te beschikken. Het geeft inzicht in de gegevensstromen en -afspraken in de gemeentelijke organisatie. Voor een goed begrip van de Amsterdamse situatie, is het niet alleen van belang om te kijken naar de gegevenshuishouding, maar ook naar de inrichting van de organisatie waarbinnen dat plaatsvindt.

#### **3.7.1. De historisch gegroeide context: de vele Amsterdammen.**

Amsterdam ging de 21e eeuw in met een gemeentelijke organisatie die bestond uit een veertigtal diensten, 14 stadsdelen en een overkoepelende concernorganisatie. Op het gebied van de informatievoorziening, ICT en werkprocessen kenden de diensten en stadsdelen een zeer grote mate van autonomie. De diensten en stadsdelen richtten elk hun eigen infrastructuur in. Ook konden de diensten en stadsdelen hun eigen applicatielandschap bepalen. Dat leidde ertoe dat elke dienst en elk stadsdeel voor min of meer generieke behoeften, zoals officepakketten, e-mail, zaak- of documentmanagement specifieke oplossingen implementeerden. De diensten en stadsdelen bepaalden min of meer zelfstandig welke gegevens nodig waren en hoe deze in het werkproces werden gebruikt. Dit was ook het geval als meerdere organisatieonderdelen hetzelfde product leverden, zoals bijvoorbeeld een bouwvergunning. Dit resulteerde in een zeer gefragmenteerde informatievoorziening, waarin de gegevens van de verschillende diensten niet op elkaar zijn afgestemd.

#### **3.7.2. De nieuwe koers: Eén Amsterdam**

In 2005 slaan tien dienstdirecteuren de handen ineen en stellen het bedrijfsplan Basisregistraties & ICT-infrastructuur (BRI) op. De kern hiervan wordt gevormd door inrichten van een stelsel van basisregistraties in de gemeente Amsterdam (met een initiële focus op de persoonsregistratie en de vastgoedregistraties). In breder perspectief is de doelstelling zodanige voorzieningen te treffen dat alle basis- en kernregistraties in Amsterdam beschikbaar zijn voor alle publieke taken die de gemeente moet uitvoeren. Daarnaast is er sprake van investeringen in gemeenschappelijke infrastructurele voorzieningen. Een stelsel van basisregistraties en een gemeentebrede gegevenshuishouding vergen ook gemeenschappelijke infrastructurele voorzieningen, zoals communicatiekanalen met de burgers (contactcentrum en internetportaal), authenticatievoorzieningen, een gemeenschappelijk netwerk en middleware voor koppelingen. Om dit te realiseren richten de deelnemende diensten een Shared Service Center ICT (SHI) op, waar zij het technisch beheer en het contractbeheer van hun eigen ICT-infrastructuren onderbrengen. Op termijn zouden de andere diensten en ook de stadsdelen moeten toetreden tot het SHI. Daarnaast worden er stappen gezet om te komen tot meer uniformiteit, door het opzetten van een architectuuroverleg en het opstellen van een Handboek Architectuur. Deze ontwikkeling vertaalt zich uiteindelijk in een nieuwe ICT-strategie. De kwaliteit van de informatievoorziening gaat omhoog en de kosten moeten omlaag door te standaardiseren, de wildgroei aan applicaties te saneren, te gaan werken onder architectuur en de interoperabiliteit te vergroten.

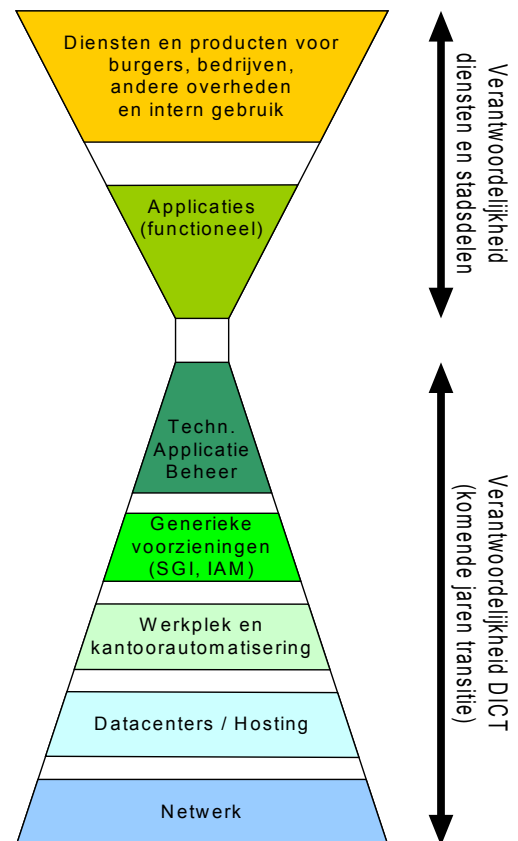
Rond 2008 groeit het besef dat de gemeentebrede ICT-infrastructuur zich onvoldoende snel ontwikkelt. De gemeentelijke ICT wordt doorgelicht en een nieuwe aanpak geformuleerd. Er wordt een CIO aangesteld, die richting geeft aan het gemeentebrede ICT-beleid én de uitvoering. Het SHI wordt omgevormd tot centrale, gemeentebrede ICT-dienst (Dienst ICT). De CIO is tevens directeur van deze dienst. In 2010 stelt de CIO het realisatieplan Eén ICT voor één Amsterdam op om te

komen tot een gemeentebrede standaardisering van de infrastructuur en de rationalisatie van het applicatielandschap. Een van de actielijnen is dat de Informatie van de gemeente Amsterdam op orde moet komen. De uitvoering van dat plan moet echter noodgedwongen wachten, omdat er eerst maatregelen genomen moeten worden om de bestaande situatie te stabiliseren.

Om te voorkomen dat er nieuwe verstoringen ontstaan, is het project-portfoliomanagement-proces (PPM-proces) ingevoerd voor projecten die informatievoorziening raken. Voorheen konden diensten en stadsdelen zelfstandig besluiten nemen over de uitvoering van ICT-projecten. Met de invoering van het PPM-proces, wordt die bevoegdheid verlegd naar een Ambtelijk Team, dat bestaat uit een vertegenwoordiging van de directeurs van diensten en stadsdelen en de CIO. Sindsdien wordt er alleen toestemming gegeven voor de uitvoering van projecten als deze passen binnen de geldende kaders. Hiervoor moet de indiener van het project een projectstartarchitectuur aanleveren. Er wordt niet alleen gekeken naar de infrastructurele en applicatieve kant, maar ook naar het gebruik van de juiste gegevens uit de juiste bron.

Vanaf 2013 is de situatie voldoende stabiel om verdere stappen te zetten. De aanpak die sindsdien wordt gevolgd is:

- Er worden clusters opgericht van (inhoudelijk verwante) diensten, die verantwoordelijk worden voor de dienst- of domeinspecifieke voorzieningen. De diensten en stadsdelen hebben de kennis van hun respectievelijke vakgebieden. Vanuit die kennis worden zij verantwoordelijk (eigenaarschap en functioneel beheer) voor de inzet van applicaties die specifiek zijn voor die vakgebieden
- Dienst ICT wordt verantwoordelijk voor alle gemeentelijke ICT-infrastructureur, waaronder de datacenters, netwerken, het uniforme werkstation met kantoorautomatisering voor alle ambtenaren en het technisch beheer van de applicaties.



### 3.7.3. Centralisatie van het bronhouderschap

De samenwerking in het programma Basisregistraties & ICT-infrastructureur (BRI) resulteert in 2008 in een fusie van de Amsterdamse bronhouders van de persoonsregistratie en de vastgoedregistratie tot één dienst: de Dienst Basisinformatie (DBI).

Op dit moment is deze dienst bronhouder voor de volgende basisregistraties: Basisregistratie Personen en de Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG) en de Basisregistratie Grootchalige Topografie (nu nog kernregistraties Grootchalige Basiskaart van Amsterdam). Daarnaast is de dienst bronhouder van de Wet kenbaarheid publiekrechtelijke beperkingen onroerende zaken (Wkpb), BAG-plusgegevens, BRT-plusgegevens, gebiedsindeling van Amsterdam, geodetische infrastructuur, Amsterdams MeetboudenNET, luchtfoto's en panoramabeelden. Volgens planning zal Dienst Basisinformatie in de loop van 2014 het bronhouderschap van de basisadministratie WOZ

overnemen van de Dienst Gemeentebelastingen. Dienst Basisinformatie beheert dan alle basisadministraties waarvan de gemeente bronhouder is.

### 3.7.4. Beheerder van het stelsel van basisinformatie

Vanaf de start van het programma Basisregistraties & ICT-infrastructuur (BRI) in 2005 groeit het besef dat basis- en kernregistraties niet als losse registraties moeten worden gezien, maar als stelsel van basisinformatie. Dit stelsel biedt de mogelijkheid om gegevens met elkaar te combineren. Dit geldt niet alleen voor het combineren van basisregistraties of landelijke gegevenssets, maar ook de combinatie met, voor de gemeente Amsterdam vastgestelde gegevens: de kernregistraties<sup>1</sup>.

Dienst Basisinformatie, de gecentraliseerde bronhouder, kreeg daarom eind 2011 een nieuwe rol toegewezen door het college van B&W: beheerder van het stelsel van basisinformatie. De stelselbeheerder is verantwoordelijk voor een functionerend stelsel dat beschikbaar is voor gebruik in de gemeentelijke processen.

De Dienst Basisinformatie:

- heeft als stelselbeheerder de regie over het stelsel en alles wat daarbij komt kijken. Dit betekent dat diensten en stadsdelen kunnen beschikken over gegevens uit basis- en kernregistratie, kunnen vertrouwen op de kwaliteit van de gegevens in basis- en kernregistraties en de landelijke ontwikkelingen niet zelf actief hoeven te volgen en monitoren. Uitbreidingen of aanpassingen worden gecoördineerd door DBI. De kerntaak van DBI is het borgen dat gegevens uit basis- en kernregistraties worden ingewonnen, beheerd en verstrekt. Om te borgen dat uitbreidingen en aanpassingen voldoen aan de behoefte van afnemers wordt Business Informatie Planning voor het domein Basisinformatie toegepast.
- fungeert als binnen- en buitengemeentelijk aanspreekpunt voor het stelsel (SPOC). De dienst volgt de landelijke ontwikkelingen, vertaalt deze naar de lokale praktijk en behartigt de belangen van de gemeente op landelijk vlak.
- bevordert het gebruik van basisinformatie (voorlichting en advies). Hiervoor is een centrale kennisbank ingericht (Stelselpedia) en wordt er een nieuwsbrief uitgegeven.
- houdt toezicht op het gebruik van basisinformatie en rapporteert hierover aan het gemeentebestuur.

Om deze rol te kunnen vervullen, zijn de volgende **randvoorwaarden** ingevuld:

- In 2012 is het **Hoofdlijnenplan Basisinformatie** door het gemeentebestuur vastgelegd met een overzicht van de landelijke ontwikkelingen (waaronder de I-NUP verplichtingen) en aanpak voor de doorontwikkeling van het stelsel van basisinformatie.
- een **financierings- en verrekenmodel voor basisinformatie**. Dit model heeft zowel betrekking op de kosten voor het beheer van het stelsel als de financiering van de doorontwikkeling van het stelsel van basisregistraties. Er wordt aansluiting gezocht bij de lopende wijzigingen van de gemeentelijke begrotingssystematiek per 2015. De inzet van Dienst Basisinformatie is gericht op het wegnemen van financiële drempels voor

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld: de aanvullende vastgoedgegevens (kernregistratie) gekoppeld aan de BAG (basisregistratie) geven meer inzicht in de inhoud zoals het type verblijfsobject, denk bij woningen aan een- of meergezinswoningen, huur of koop en bij niet-woningen aan studentenhuisvesting, bedrijvenverzamelgebouwen, kinderopvang en zorgcomplexen. Dit wordt o.a. gebruikt in de processen rond de gemeentelijke belastingheffing, de erfpachtheffing en voor beleidsmatige doeleinden.



het gebruik van basisinformatie. De diensten en stadsdelen zijn en blijven verantwoordelijk voor het optimaliseren van hun eigen processen d.m.v. het gebruik van basisinformatie (het verzilveren van de baten).

- een **gestandaardiseerde (project-)aanpak** voor uitbreidingen.
- een **standaard rapportage over het gebruik** van basisinformatie. Vanaf 2014 zal er jaarlijks worden gerapporteerd aan het gemeentebestuur over het gebruik van basisinformatie.
- Een **Business Informatie Plan Basisinformatie**. In het BIP is samen met de clusters en het CIO-Office de waarde vraag Basisinformatie als volgt geformuleerd: *De stad moet zich kunnen focussen op het uitvoeren van de primaire processen zodat de maatschappelijke doelen en gestelde resultaten worden behaald. DBI ontzorgt de stad doordat de benodigde basisinformatie laagdrempelig beschikbaar en betrouwbaar is, en geleverd wordt in een vorm die aansluit bij het werk. Bij twijfel is het mogelijk op een makkelijke manier terug te melden en wordt men op de hoogte gehouden van de status. Er is geen financiële drempel om de gegevens te gebruiken. Daarnaast ondersteunt DBI de diensten en stadsdelen bij het gebruik van basisinformatie.*
- een domeinarchitectuur basisinformatie. Deze domeinarchitectuur biedt inzicht in de volgende onderdelen:
  - Afbakening van het domein, relaties met andere domeinen en externe partijen.
  - De huidige situatie met eventuele knelpunten.
  - De gewenste doelsituatie van het domein op basis van in/ externe ontwikkelingen en speerpunten.
  - Mogelijke migratiescenario's waarlangs de doelsituatie bereikt kan worden.
- Er wordt gewerkt aan een binnengemeentelijk (juridisch) beleidskader voor het stelsel. Kernregistraties zijn tot op heden vastgelegd in gemeentelijke verordeningen, zoals de Amsterdamse verordening op de vastgoedregistratie. Er wordt gewerkt aan een overkoepelend reglement voor het stelsel van basisinformatie.

Dienst Basisinformatie verzorgt de binnengemeentelijke distributie van basisregistraties waarvan ze bronhouder is, aangevuld met de distributie van de Basisregistratie Kadaster (BRK), Basisregistratie Topografie (BRT) en het Nieuw Handelsregister. Ook worden de gegevens uit het Actueel Hoogtebestand Nederland door DBI geleverd.

De distributieketens zijn op dit moment nog onderverdeeld in personen en vastgoed, omdat hiervoor twee afzonderlijke distributiesystemen gebruikt worden. Het gegevensmagazijn en distributiesysteem voor de vastgoedregistratie is door Dienst Basisinformatie zelf ontwikkeld op basis van een voorloper van het RSGB en StUF XML. Ook de raadpleegvoorziening voor de BAG, BRK-gegevens en grootschalige topografie is door DBI ontwikkeld. De personenketen gebruikt standaardpakketten. De verstrekkingen zijn beschreven in "transparantiedocumenten", waarin alle relevante afspraken worden vastgelegd. Voor het opstellen van deze documenten en het onderhouden van de relaties met afnemers beschikt Dienst Basisinformatie over accountmanagers, een privacy-jurist en een beveiligingscoördinator.

Met het oog op de toekomst is het nodig het huidige landschap van producten, services en applicaties om te vormen tot een geïntegreerde omgeving waar eenvoudig nieuwe bronnen zijn aan te sluiten, producten te configureren zijn en afnemers makkelijk kunnen aansluiten en in een raadpleegomgeving direct gegevens kunnen vinden.

Binnen de brede maatschappelijke ontwikkelingen van informatisering en digitalisering van de samenleving wordt in 2014 onderzoek gedaan naar versterking van de Informatiefunctie binnen het cluster Dienstverlening en Informatie. De afgelopen jaren waren gericht op het creëren van een “werkend stelsel”. Dit houdt in: het afronden wet- en regelgeving, stelselvoorzieningen creëren, financiering en governance afspraken maken.

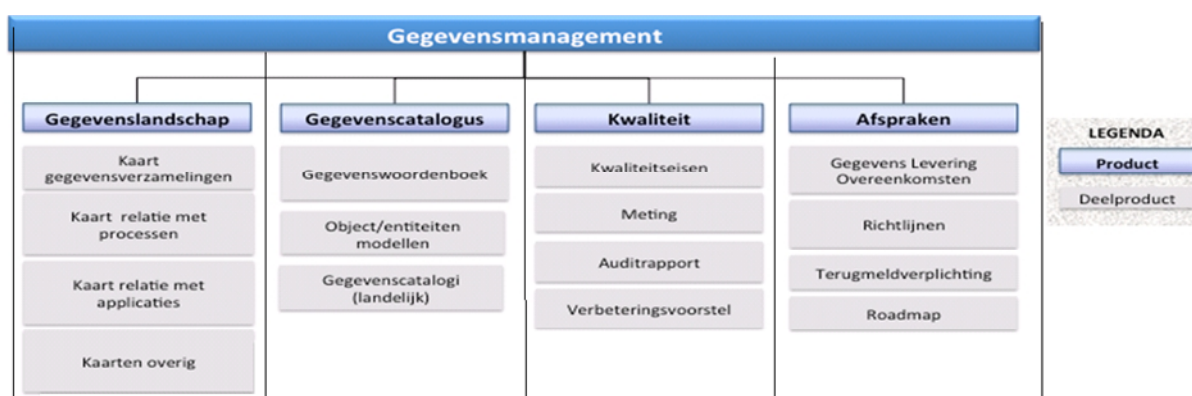
De volgende stap is het aanbrengen van verbeteringen in de ketens en meer transparantie voor de burgers. Uiteindelijk gericht op integrale dienstverlening, stap drie; de grenzen tussen dienstverlening en basisregistraties verdwijnen.

Cruciaal voor deze ontwikkeling is dat gestuurd wordt vanuit de ketens of informatiestromen en – processen. Immers daar zit de ‘winst’ van het stelsel. Je zou kunnen zeggen dat Amsterdam nu ergens in stap twee zit – het aanbrengen van verbeteringen in de ketens en meer transparantie voor de burgers; en dus aan de vooravond van het leveren van integrale dienstverlening. In Amsterdam wordt het belang van het stelsel nog groter omdat een werkend stelsel noodzakelijk is voor het realiseren van onderdelen van de veranderagenda 2013-2016: één dienstverleningsconcept, het versterken van de uitvoeringskracht, gebiedsgericht werken en de basisvoorwaarde: het op orde brengen van informatievoorziening en systemen. Ook vormt het een voorwaarde voor de ambitie in het sociaal domein om burgers beter en sneller te helpen; het assetmanagementsysteem in het ruimtelijk domein; het informatiegericht handhaven en fraudebestrijding.

## 4 Gegevensmanagement en Producten

In dit hoofdstuk geven wij een overzicht van de toegepaste onderdelen uit de handreiking in de betrokken gemeenten. Dit geeft een snel inzicht in ervaring met en bruikbaarheid van de verschillende onderdelen van gegevensmanagement in de praktijk. We citeren hier steeds kort de betrokken onderdelen uit de handreiking. En vervolgens geven wij een tabel de toepassing ervan.

Onderstaand geven wij in een product breakdown een overzicht van de verschillende product en van gegevensmanagement. Met de uitwerking van deze producten maakt gegevensmanagement mogelijk zodat de organisatie over de juiste gegevens kan beschikken waar nodig.



In de Handreiking Gegevensmanagement zijn de producten verdeeld in vier aandachtsgebieden. Voor elk aandachtsgebied is per gemeente geïnventariseerd welke concrete producten hierbij horen. Onderstaand geven wij daarvan het overzicht. Daarmee krijgt de lezer een snel zicht op wat er bij de beschreven gemeenten al is gerealiseerd, gezien vanuit de handreiking.

### 4.1 Gegevenslandschap

Met het gegevenslandschap heeft het gegevensmanagement overzicht over de beschikbare gegevens binnen de organisatie. Met dit overzicht is het mogelijk de juiste gegevens op het juiste moment met de juiste kwaliteit beschikbaar te kunnen stellen aan gebruikers in de organisatie. Het gegevenslandschap wordt beschreven en afgebeeld in een aantal kaarten:

- kaart gegevensverzamelingen (functionele beschrijvingen)
- kaart van gegevensverzamelingen in relatie tot de (werkprocessen)
- kaart van gegevensverzamelingen in relatie tot de gebruikte applicaties
- overige relaties in kaart (bv. documentverzamelingen)

Afhankelijk van het proces of applicatie of wens naar bijvoorbeeld een project start architectuur zullen er deelproducten (kaarten) kunnen ontstaan. Afhankelijk van de context zullen daar andere raci indelingen voor moeten worden gemaakt. We hebben in de hierna beschreven verantwoordelijkheden matrix (raci) een generieke verdeling van verantwoordelijkheden opgenomen die situatieafhankelijk ingevuld moet worden. Bij proceskaarten komen andere betrokkenen naar voren dan bij applicatiegerichte kaarten.

Gemeente	Welk product?
----------	---------------

Gemeente	Welk product?
Arnhem	GEMMA-processenlandschap; Procesgericht en ketengeoriënteerd; -R- RSGB in IT standaarden
's-Hertogenbosch	Ist en soll onderzoek gegevensgebruik; Architectuur-plaat
Deventer	Ontwikkelen kaart relatie met applicaties in samenhang met applicatie-architectuur
Ede	Landelijke standaard; Geen gemeentestandaard; per project zijn soms kaarten beschikbaar
Groningen	Aansluiten op landelijke stelsel
Edam-Volendam	Invoering gegevensmagazijn
Amsterdam	Domein architectuur Basisinformatie; Business Informatieplan Basisinformatie

## 4.2 Gegevenscatalogus

Voor het organiseren van uitwisseling is meer gedetailleerde informatie over de gegevens noodzakelijk. Deze is vastgelegd in de gegevenscatalogus. Hiermee is een beschrijving beschikbaar van gegevens in:

- gegevenswoordenboek: de gegevensdefinities
- objecten/entiteitmodellen: de onderlinge relatie tussen gegevens
- relatie met landelijke gegevensverzamelingen en -definitie.

In het woordenboek wordt vastgelegd

- De betekenis van een gegeven
- Eigenaar van het gegeven
- Het formaat van het gegeven
- Levenscyclus van het gegeven (ontstaan, mutatie, beëindiging, verwijdering)
- Relatie tot andere gegevens

Een object / entiteit model(of datamodel) definieert welke gegevens in een informatiesysteem vastgelegd kunnen worden, hoe deze gegevens gestructureerd zijn en wat de verbanden zijn tussen deze gegevens. De gemeente kan het RSGB (basisgegevens) en RBGZ (zaakgegevens) als standaard overnemen en de vertaling maken naar de eigen organisatie.

Deze referentiemodellen beschrijven een deel van de (relaties tussen) basisregistraties en een beperkt aantal niet authentieke gegevens. Voor de overige gegevens die binnen gemeenten gebruikt worden, is geen standaard ontwikkeld door KING. Het is te adviseren om deze gegevens overeenkomstig de basisgegevens te definiëren indien deze tussen applicaties uitgewisseld worden. Het woordenboek is een resultaat van gegevensbeheer (voor een deel binnen applicaties), metadata-management en gegevensmanagement. Waar mogelijk is het woordenboek ontleend aan vastgestelde landelijke standaarden (zoals de landelijke gegevenscatalogi).

Gemeente	Gegevenscatalogus
Arnhem	Rollen rond gegevens gedefinieerd; Rol bronhouder bij gegevensbeheer; Faciliterende rollen (gegevensmakelaar);

Gemeente	Gegevenscatalogus
	Hoe we kunnen we iedereen die gegevens gebruikt of moet gebruiken zijn verantwoordelijkheid laten nemen? Beschrijving rollen in Breda's methodiek.
Deventer	Voorlopig vooral aansluiten op de landelijke gegevenscatalogi; Functioneel beheerders zijn verantwoordelijk voor de catalogi van de beheerde applicaties en interfaces.
Edam-Volendam	Inventarisatie afnemers/sets
Ede	Voor Basisregistraties en Koppelingen: Beschrijving van gegevensset (inclusief eigenaar) Beschrijving van gegevens in de gegevensset (inclusief Eigenaar) Soort berichten in de gegevensset (en volgens standaard, bv STUFBG).
Groningen	- kernregistraties criterium "eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik" - beheer en bronhouderschap beschreven (GMT)
's-Hertogenbosch	- rollen worden belegd ; - de masterplanning; - handreiking Gegevensmanagement als model; - opnieuw beleggen bronhouderschap.
Amsterdam	Hoofdpijnenplan Basisinformatie; Financierings- en verrekenmodel basisinformatie.

### 4.3 Gegevenskwaliteit

Voor adequaat gebruik van gegevens is de kwaliteit van groot belang. Kwaliteit omvat verschillende aspecten. Om die te beoordelen, te garanderen en continu te verbeteren zijn verschillende producten noodzakelijk:

- Kwaliteitseisen: afspraken over de gewenste kwaliteit moeten worden vastgelegd;
- Metingen: om de afwijkingen tussen gewenste en gerealiseerde kwaliteit (inhoudelijk, tijdigheid, beveiliging, etc.) te monitoren vinden metingen plaats (ook vergelijking van verschillende bronnen is mogelijk);
- Regelmatige audits maken duidelijk hoe in de organisatie de kwaliteit is vastgesteld en geborgd;
- Metingen en audits kunnen leiden tot verbetervoorstellen.

Op dit moment is informatiebeveiliging een onderwerp dat aandacht heeft binnen gemeentes. In bijlage C -"Informatiebeveiliging" is aangegeven wat het raakvlak is met gegevensmanagement.

Gemeente	Kwaliteit
Arnhem	Evaluatie beleid; Gegevensbeheersers komen makkelijker in contact; Iedereen in de organisatie en bij onze ketenpartners de actuele en juiste gegevens heeft die hij voor zijn werk nodig heeft; Formele/bron eigenaar is verantwoordelijk voor kwaliteit en beheer/maar ook de registratiehouder; Terugmelden; Auditor rol/control.
's-Hertogenbosch	Kwaliteit werd gemeten in overleg met de functioneel beheerders, te starten met gebruik basisgegevens, dit wordt weer ingevoerd.
Deventer	Gegevenssets; Presentaties/workshops; Wijziging alleen met goedkeuring B&W.

Gemeente	Kwaliteit
Ede	I-spiegel.
Groningen	Belegd in taken bij afdelingen; De organisatie hebben we informatiesessies inzake privacy.
Edam-Volendam	Bossche i-kaders; Masterplanning.
Amsterdam	Standaard rapportages gebruik basisinformatie; Business Informatieplan Basisinformatie (BIP).

## 4.4 Afspraken

Het uitwisselen van gegevens vraagt om goede afspraken tussen leveranciers en afnemers. Deze worden vastgelegd en gemonitord in:

- GLO's: gegevensleveringsovereenkomsten zijn beschrijvingen van de gegevensleveringen en de voorwaarden waaronder;
- Om de betrouwbaarheid te waarborgen geeft gegevensmanagement richtlijnen aan de leverende en afnemende partijen;
- Door afspraken over bijvoorbeeld terugmeldingen van afwijkingen kan de kwaliteit van de gegevens(leveringen) worden verbeterd, de zo genaamde terugmeld verplichting.
- In de roadmap staan lange termijn activiteiten geprogrammeerd om het gemeentelijk gegevensgebruik te verbeteren

Gemeente	Afspraken
Arnhem	1. Gegevens zijn open beschikbaar, tenzij er wettelijke beperkingen zijn 2. Een distributeur is verantwoordelijk voor de distributie 3. Landelijke eisen 4. Basis eenmalige uitvraag 5. Sinds 1 januari 2013 werken we formeel op die manier 6. Gelijksortig werk bij elkaar organiseren 7. Opzet afdeling Gegevensmanagement 8. Gegevens beheer op centrale verzameling
's-Hertogenbosch	Geen leveringsovereenkomsten, wel beleidsformulering vanuit I-visie en architectuur.
Deventer	1. Wettelijke basis GBA als basis 2. Verordening termeldplicht 3. Omgang privaatrechtelijke overeenkomsten
Ede	Voordat we afspraken maken over kwaliteit, moet eerst duidelijk worden wat wel en wat niet binnen het bereik van gegevensmanagement valt.
Groningen	1. Inrichting a.d.h.v. basis-kernregistraties 2. Stelselhandboek opgesteld met afspraken 3. Wettelijke verplichtingen 4. Centrale sturing en coördinatie op het geheel- voor de doorontwikkeling van het stelsel een programmaorganisatie inrichten
Edam-Volendam	1. Programma rondom de basisregistratie 2. Verdeling implementatie en gebruik 3. Plan van eisen ten aanzien van de distributie en opslag van deze gegevens 4. Vaststellen van een lijst van basis-kernregistraties 5. Vaststellen van gegevensdefinities
Amsterdam	1. Distributiesystemen 2. Transparantiedocumenten 3. Accountmanagers, beveiliging coördinator, juridisch adviseur (privacy aspecten)

## 4.5 En verder

Gemeente	Overige acties
Arnhem	Gegevensbeleid/I-visie; "tenzij" beperkingen.
's-Hertogenbosch	Samenwerking op ICT-gebied tussen de DOWR-gemeenten, functioneel beheer (grotendeels) gecentraliseerd.
Deventer	Sprake van "bottom up" ipv "top down"; IB wordt met veel overlappende trajecten geïntroduceerd.

Gemeente	Overige acties
Ede	
Groningen	
Edam-Volendam	De invoering NHR hebben we ook als momentum aangegrepen om discussies rondom rollen en gegevensmanagement te organiseren.
Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> <li>- afronden wet- en regelgeving, stelselvoorzieningen creëren, financiering en governance afspraken maken.</li> <li>- aanbrengen verbeteringen in de ketens en meer transparantie voor de burgers, gericht op integrale dienstverlening;</li> <li>- grenzen tussen dienstverlening en basisregistraties verdwijnen.</li> </ul>

## 5 Bijlagen

### 5.1 Bijlage 1: Producten op een rij

Gemeenten	Gegevens landschap	Gegevens catalogus	Kwaliteit	Afspraken	Diverse
<b>Arnhem</b>	GEMMA- processenlan- dschap; Procesgerich- t en ketengeoriën- teerd; RSGB in IT standaarden.	-rollen rond gegevens gedefinieerd -rol bronhouder bij gegevensbehe- er -Faciliterende rollen (gegevensmak- elaar) - Hoe we kunnen we iedereen die gegevens gebruikt of moet gebruiken zijn verantwoordel- ijkheid laten nemen? -beschrijving rollen in Breda's methodiek	evaluatie beleid - gegevensbeh- eersers komen makkelijker in contact - iedereen in de organisatie en bij onze ketenpartner s de actuele en juiste gegevens heeft die hij voor zijn werk nodig heeft - formele/bron eigenaar is verantwoord- elijk voor kwaliteit en beheer/maar ook de registratieho- uder - terugmelden -auditor rol/control	1.Gegevens zijn open beschikbaar , tenzij er wettelijke beperkingen zijn 2. Een distributeur is verantwoord- elijk voor de distributie 3. landelijke eisen 4. basis 1- malige uitvraag 5. , sinds 1 januari 2013 werken we formeel op die manier 6. gelijksoortig werk bij elkaar organiseren 7. opzet afdeling Gegevensm- anagement 8. gegevens beheer op centrale verzameling	Gegevensbelei- d/I-visie - "tenzij" beperkingen
<b>Deventer</b>	Uit de visie op gegevensma- nagement volgen randvoorwa- arden, die geformuleer- d kunnen worden als architectuurp- rincipes.	Opzet -een team ICT-beheer en -een team Informatiema- nagement - KING- handreiking een leidraad zijn die zal worden toegepast	-regelmatig overleg functioneel beheerders -functioneel beheerder gecentralisee- rd	1.wettelijke eisen 2. één I werkorganis- atie 3. visie per 1-1-2015 gegevensm- anagement ingericht	Van beheerder datadistributies- ysteem naar distributie basisgegevens. Samenwerking DOWR



<b>Edam-Volendam</b>	Invoering Gegevensmagazijn	-inventarisatie afnemers/sets	- gegevenssets - presentaties/workshops - wijziging alleen met goedkeuring B&W	1.wettelijke basis GBA als basis 2.verordening termeldplicht 3.omgang privaatrechtelijke overeenkomsten	Sprake van "bottom up" ipv "top down". IB wordt met veel overlappende trajecten geïntroduceerd.
<b>Ede</b>	Landelijke standaard; Geen gemeentestandaard; per project zijn soms kaarten beschikbaar.	-gegevens catalogi / in control	-catalogi opstellen en toegankelijk maken	-: voordat we afspraken maken over kwaliteit, moet eerst duidelijk worden wat wel en wat niet binnen het bereik van gegevensmanagement valt.	Duidelijk gebruik gemaakt van de producten!
<b>Groningen</b>	Aansluiten op landelijke stelsel	- kernregistratie criterium "eenmalige vastlegging, meervoudig gebruik" - beheer en bronhouderschap beschreven (GMT)	-belegd in taken bij afdelingen - de organisatie hebben we informaties in zake privacy	1.inrichting a.d.h.v. basis-kernregistraties 2 Stelselhandboek opgesteld met afspraken 3. wettelijke verplichting en 4. centrale sturing en coördinatie op het geheel-voor de doorontwikkeling van het stelsel een programma organisatie inrichten	
<b>'s-Hertogenbosch</b>	Ist en soll onderzoek gegevensgebruik; Architectuur-	- rollen worden belegd; - de masterplanning	Bossche i-kaders; Masterplanning.	1. Programma rondom de basisregistratie	De invoering NHR hebben we ook als momentum aangegrepen

	plaat.	g; -- handreiking Gegevensman agement als model; – opnieuw beleggen bronhoudersc hap.		2. Verdeling implementat ie en gebruik 3. Plan van eisen ten aanzien van de distributie en opslag van deze gegevens 4. Vaststellen van een lijst van basis- kernregistra ties 5. Vaststellen van gegevensde finities	om discussies rondom rollen en gegevensmana gement te organiseren.
<b>Amsterdam</b>	Domein architectuur Basisinforma tie; Business Informatiepl an Basisinforma tie.	Hoofddlijnenpla n Basisinformati e; Financierings- en verrekenmode l basisinformati e.	Standaard rapportages gebruik basisinforma tie; Business Informatiepl an Basisinforma tie (BIP).	1. Distributiesy stemen 2. Transparant iedocument en 3. Accountman agers, beveiliging coördinator, juridisch adviseur (privacy aspecten)	- afronden wet- en regelgevin g, stelselvoor zieningen creëren, financiering en governance afspraken maken. - aanbrenge n verbetering en in de ketens en meer transparan tie voor de burgers, gericht op integrale dienstverle ning; grenzen tussen dienstverlening en basisregistratie s verdwijnen.



**KWALITEITS  
INSTITUUT  
NEDERLANDSE  
GEMEENTEN**

**KWALITEITSINSTITUUT  
NEDERLANDSE GEMEENTEN**

**NASSAULAAN 12  
2514 JS DEN HAAG**

**POSTBUS 30435  
2500 GK DEN HAAG**

**T 070 373 80 08  
F 070 363 56 82**

**INFO@KINGGEMEENTEN.NL  
WWW.KINGGEMEENTEN.NL**